

01167 23



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

**BASES PARA INTEGRAR UN EQUIPO DE
TRABAJO**

2002/08/22

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN INGENIERÍA
(PLANEACIÓN)**

PRESENTA:

ERIKA SCHMIEDER QUIÑONES

DIRECTOR DE TESIS:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN



MÉXICO, D.F.

JULIO DEL 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



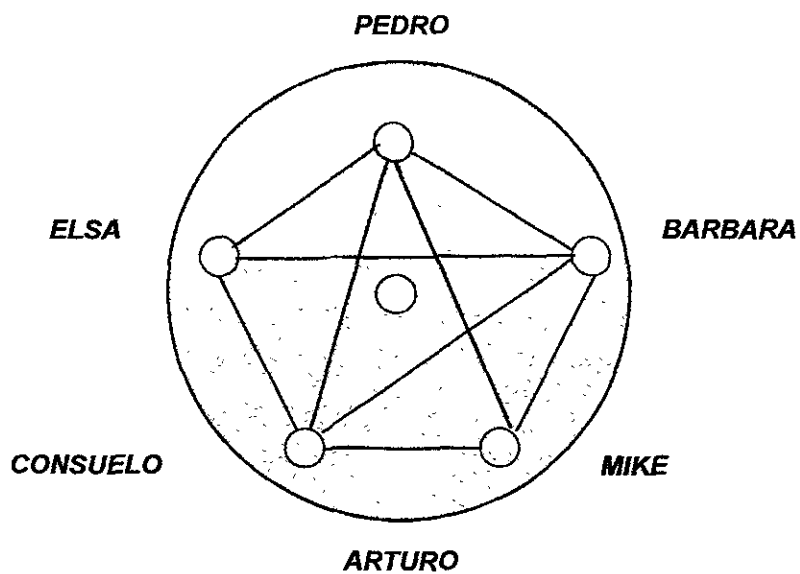
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS



SIN ELLOS... ¡ IMPOSIBLE !

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1 CONCEPTOS	5
1.1 Conceptos básicos	6
1.2 Definiciones de grupo	6
1.3 Grupos vs equipos	7
1.4 Tipos de equipos	8
1.5 Fases en los equipos	9
1.6 Cuándo usar un equipo de trabajo	11
Resumen	12
CAPÍTULO 2 FORMACIÓN	13
2.1 Consideraciones para iniciar un equipo	14
2.2 Tamaño	15
2.3 Composición	18
Resumen	21
CAPÍTULO 3 ORGANIZACIÓN	23
3.1 Las juntas	24
3.2 Las normas	26
3.3 Los roles	27
Resumen	29
CAPÍTULO 4 CONCENTRACIÓN	30
4.1 Cohesión	31
4.2 Uniformidad	32
4.3 Duración de un equipo	33
4.4 Resultados	33
Resumen	34
CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	36

INTRODUCCIÓN

En las nuevas corrientes de planeación, tales como TQM, Reingeniería, JIT, etc., un punto clave y común para el logro de su implementación es el trabajo en equipo, cuyas ideas fundamentales están centradas en la suma de conocimientos y habilidades, y el compromiso entre sus integrantes.

A pesar de la importancia que se atribuye al trabajo en equipo, poco se plantea de cómo, cuándo y por quiénes formarlo, simplemente se da por hecho que al reunir a un grupo de personas van a trabajar eficientemente y a lograr el alcance de las metas. La experiencia indica que con frecuencia los equipos de trabajo fallan en el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Disciplinas como la Psicología industrial, la Psicología social, la Sociología y el Desarrollo organizacional, por mencionar algunas, han estudiado el trabajo de los grupos desde diferentes ópticas y, sin negar su importancia, la realidad demuestra que en las organizaciones no han tenido una presencia clara.

Jon R. Katzenbach¹ declara: “los equipos pasan por una variedad de nombres dependiendo de la corriente, de sus variados propósitos y objetivos. Sin embargo, la mayoría han fallado en cumplir con los requisitos mínimos de desempeño de un equipo de trabajo...”.

Coincidiendo con este punto de vista se desarrolla el presente trabajo, en el que se tiene el siguiente objetivo:

Plantear las bases mínimas que debe cubrir un equipo de trabajo para poder desempeñar adecuadamente los propósitos para el cual fue formado.

Se revisó la bibliografía relacionada con grupos y equipos de trabajo, desde el punto de vista de varias disciplinas y autores, y se extrajo la información que contenía elementos de carácter práctico. Se ordenaron a modo que coincidieran con las fases propias de la evolución de los grupos, desde su formación hasta su madurez, tomando como base las etapas del modelo de Desarrollo de Grupo, de John E. Jones, y considerando solo los conceptos básicos de la estructura de un grupo, que son los que aparecen reflejados en la tabla I.1.

TABLA I.1

Capítulo 1 Conceptos	1a. Fase Formación Capítulo 2	2a. Fase Organización Capítulo 3	3a. Fase Concentración Capítulo 4
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos generales • Definiciones de grupo • Grupo vs equipo • Tipos de equipos • Fases en los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideraciones para iniciar un equipo • Tamaño • Composición 	<ul style="list-style-type: none"> • Las juntas • Las normas • Los roles 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión • Uniformidad • Duración de un equipo • Resultados

¹ Jon R. Katzenbach, “The Myth of the Top Management Team”. Harvard Business Review Noviembre - Diciembre 1997 pag. 83-91

En el primer capítulo se plantean conceptos generales del trabajo en equipo, las diferencias entre un equipo de trabajo y un grupo, los tipos de equipo que más comúnmente se encuentran en las organizaciones y algunos modelos de la forma en que se va desarrollando el trabajo grupal.

En el segundo capítulo se abordan conceptos propios de la fase de formación de un equipo, tales como el tamaño, la composición y algunas consideraciones importantes para iniciar un equipo. Estos conceptos tienen un carácter menos dinámico que los presentados en los capítulos tres y cuatro, donde el grupo ya está formado y operando. En el capítulo tres se presentan conceptos relacionados con la organización de un equipo, y el cuarto capítulo está más enfocado a la operación y a los resultados. Cada capítulo cuenta con un resumen final en donde se dan algunas recomendaciones o reglas prácticas de los conceptos expuestos.

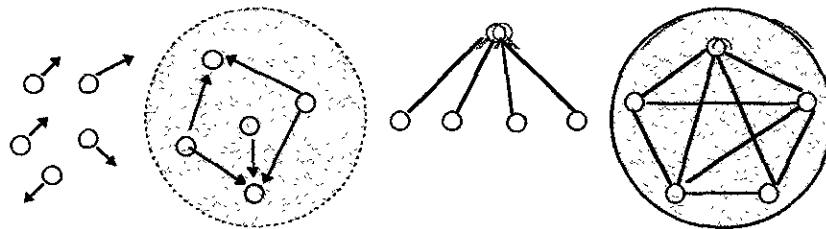
Se dejan de lado el liderazgo, la comunicación, el conflicto y la delegación de autoridad, que son elementos de suma importancia para el trabajo efectivo de un equipo, pero que representan, cada uno, un tema particular que rebasa el objetivo de este trabajo.



CAPÍTULO 1

CONCEPTOS

- 1.1 Conceptos básicos
 - 1.2 Definiciones de grupo
 - 1.3 Grupos vs equipos
 - 1.4 Tipos de equipos
 - 1.5 Fases en los equipos
 - 1.6 Cuándo usar un equipo de trabajo
- Resumen





1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

En el contexto organizacional los grupos juegan un papel importante para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto es cierto a pesar de la mala publicidad que los grupos tienen en el contexto social y que se ve reflejado en dichos tales como “muchos cocineros echan a perder el caldo” o “un camello es un caballo ensamblado por un comité”

Pensamos que el enfoque grupal para la solución de problemas y la toma de decisiones llegó para quedarse. Se puede ver que los equipos y grupos de trabajo ya son parte esencial en la forma en que las organizaciones trabajan actualmente. El que haya malos grupos no se debe a que los grupos sean malos por sí mismos. Lo que necesitamos entender es por qué los malos grupos son malos, y diseñar procesos que acentúen los aspectos positivos y eliminen o disminuyan el efecto de los aspectos negativos.

Para tal fin, en este capítulo se hace una presentación de los conceptos básicos, inherentes a la idea de grupo, que sirva como plataforma para el mejor entendimiento de los capítulos siguientes.

1.2 DEFINICIONES DE GRUPO

“Conjunto restringido de personas ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad. Estas personas interactúan a través de complejos mecanismos de adjudicación y asunción de roles”.²

“Un grupo es un conjunto de individuos que tienen relaciones significativamente interdependientes, que se perciben a sí mismos como un grupo por la diferenciación entre miembros y no-miembros, cuya identidad como grupo es reconocida por los no-miembros, que han diferenciado los roles en función de las expectativas que tienen de ellos mismos, de los demás miembros y de los no-miembros, y quienes actuando solos o en conjunto, tienen relaciones interdependientes con otros grupos”.³

“Un grupo efectivo es aquel que produce un excelente resultado y en el cual sus integrantes tienen fuertes sentimientos de satisfacción acerca de la forma en que han trabajado y en cómo han contribuido al éxito del grupo y al logro de la tarea”.⁴

A pesar de que la bibliografía nos presenta una gama muy extensa de definiciones de grupo, escogimos estas tres ya que son las más genéricas y representativas del alcance de este trabajo. Se destacan en ellas las palabras conjunto, roles, tarea como finalidad, interdependencia y satisfacción, conceptos que serán tratados a lo largo del trabajo.

² P. de Quiroga, Ana “*Algunas reflexiones sobre grupo y grupo operativo*”, en Revista Temas de Psicología Social, Ed. Cinco, Buenos Aires, 1989. p.63

³ Clayton P. Alderfer “*Group and Intergroup Relations*” in J. Richard Hackman and J Lloyd Suttle (eds.), *Improving Life at Work*, Goodyear Publishing Company, Inc. Santa Monica, Calif. 1977, p. 230.

⁴ Wendell L. French, Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, “*Understanding Human Behavior in Organizations*” Harper and Row, Publishing. New York, 1985



1.3 GRUPOS VS EQUIPOS

Generalmente las palabras grupo y equipo son usadas indistintamente para referirse a un conjunto de individuos que se reúne para llevar a cabo una tarea. Sin embargo, existe una diferencia entre los dos términos.

Un grupo de trabajo es aquel en el que los miembros interactúan principalmente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada uno a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Su desempeño es simplemente la suma de la contribución de cada uno de sus miembros y no cuenta con la sinergia positiva que crea un nivel de desempeño mayor que la suma de sus aportaciones.⁵

En cambio, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través de la coordinación de esfuerzos. En él, el conjunto de esfuerzos individuales da como resultado un nivel de desempeño mucho mayor al que resulta de la simple suma de tales esfuerzos.

Estas definiciones ayudan a clarificar por qué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo usando equipos. Lo que realmente buscan es esta sinergia positiva que permita a la organización incrementar su desempeño. El uso de equipos eficientes crea el potencial para que una organización genere mayores logros a menores costos, ya sean económicos, de tiempo, de energía, etc.

Sin embargo, no hay nada mágico en la creación de equipos que asegure esta sinergia, el simple hecho de llamar a un grupo de personas equipo no incrementa automáticamente su desempeño. A lo largo del trabajo veremos qué es lo que se necesita para ir creando un equipo de trabajo eficiente.

A partir de las diferencias mencionadas entre los conceptos “grupo” y “equipo”, tomaremos el término “equipo” para el desarrollo de los siguientes capítulos, por ser el que mantiene la congruencia con nuestro objetivo.

⁵ El término sinergia se entiende como el efecto que produce la combinación de dos o más sustancias y que es diferente a la suma de los efectos de las sustancias individuales.



1.4 TIPOS DE EQUIPOS

Los equipos de trabajo pueden clasificarse según el objetivo que persigan. Los tres tipos más comunes en las organizaciones son:

- a) Equipos para la solución de problemas
- b) Equipos autodirigidos
- c) Equipos inter-funcionales.

a) Equipos para la solución de problemas: lo forman miembros del mismo departamento que se reúnen periódicamente para discutir la forma de mejorar la calidad, eficiencia y hasta el ambiente de trabajo. Los miembros del equipo intercambian ideas y ofrecen soluciones al problema señalado. Por ejemplo, cómo pueden mejorarse los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, en raras ocasiones cuentan con la autoridad suficiente para implementar los cambios que ellos propongan. Un ejemplo de este tipo de equipos son los llamados “círculos de calidad”.

b) Equipos autodirigidos: lo forman personas que aceptan las responsabilidades de su antiguo supervisor. Típicamente desempeñan actividades que incluyen: asignación de trabajo, control de ritmos de procesos, organización de descansos, procedimientos de inspección e inclusive pueden tener la autoridad para contratar personal y evaluar su desempeño. Sus integrantes tienen un alto grado de responsabilidad y hay una buena cultura organizacional. La creación de equipos autodirigidos puede disminuir o eliminar la necesidad de niveles de supervisión, lo cual representa un gran atractivo para cualquier organización que busca reducir costos.

No obstante los beneficios que estos equipos traen consigo, debe advertirse que varias organizaciones se han visto decepcionadas con los resultados y que los estudios de efectividad no han sido positivos. Por ejemplo, los integrantes tienden a reportar altos niveles de ausentismo, de insatisfacción en el trabajo y presentan variaciones significativas en sus niveles de desempeño, mayores a las reportadas en las estructuras tradicionales. Si pensamos en que las condiciones eran favorables, podemos interpretar que esta es una característica de los equipos autodirigidos, pero también podemos suponer que estas variaciones se deben a la falta de responsabilidad de sus integrantes, a la falta de liderazgo reconocido, etc.

c) Equipos interfuncionales: lo forman individuos de más o menos los mismos niveles jerárquicos, pero de diferentes departamentos o áreas funcionales, que se reúnen para completar una tarea. Entre éstos se encuentran los comités y las fuerzas de trabajo.

Este tipo de equipos lleva a cabo los grandes proyectos. Su popularidad creció en los ochenta, cuando fueron ampliamente adoptados por compañías tales como Toyota, Honda, Nissan, Chrysler, etc.

En estos equipos se intercambia información y experiencia, se desarrollan nuevas ideas, se solucionan problemas básicos y se coordinan los grandes proyectos. Sin embargo, se debe considerar que las primeras etapas de desarrollo de estos equipos son altamente consumidoras de tiempo, mientras los miembros aprenden a lidiar con la diversidad y la complejidad, tanto del proyecto planteado como de sus propias experiencias.



1.5 FASES EN LOS EQUIPOS

En esta sección presentamos tres modelos de desarrollo de equipos, que nos explican desde diferentes perspectivas, cómo evolucionan los equipos y qué podemos esperar de ellos en cada una de las fases. A pesar de que la bibliografía nos provee de mejores y más sofisticados modelos, estos son los que hemos considerado más prácticos y de mayor coincidencia con nuestro enfoque.

a) **Modelo de Desarrollo.** Este modelo propone que el desarrollo de un equipo está compuesto por dos dimensiones:

- La de la tarea
- La de relaciones personales

Ambas pasan por las fases de formación, organización, enfoque o concentración y madurez, ver tabla 1.2. Este modelo también establece que el progreso que se da en las funciones laborales generalmente es paralelo al de las relaciones personales, aun cuando no necesariamente sea una relación uno a uno. Es decir, generalmente hay una coincidencia en la fase de formación de la tarea y la fase de formación de las relaciones y así para cada una de las fases restantes.

Conforme la gente pasa de ser un grupo de desconocidos a ser un equipo, las relaciones personales van evolucionando y pasan de un estado de aprehensión a uno de mutua dependencia. No obstante lo anterior, existen equipos que nunca alcanzan la fase de madurez en las relaciones personales, aún cuando la tarea sea concluida satisfactoriamente. En este caso se encuentran los grupos de trabajo funcionales o los equipos deportivos

La forma en que la tarea es abordada por el equipo también evoluciona y va desde el entender los objetivos y métodos de trabajo, hasta usar su aprendizaje para favorecer su eficiencia.

TABLA 1.2 Modelo de Desarrollo de grupos o de las Cuatro Fases

	1a. Fase Formación	2a. Fase Organización	3a. Fase Concentración	4a. Fase Madurez
Funciones o Tarea	Entender tareas, metas, objetivos y medios alternos para realizarlos	Acuerdos sobre liderazgo, métodos de trabajo, relaciones de autoridad y responsabilidad	Se comparte información y se aprovechan las ideas para realizar la tarea	Capacidad para solucionar problemas y completar tareas. Aprende de ello e incrementa su habilidad para hacerlo
Relaciones Personales	Interacciones aprehensivas, dependencia en el líder e instrucciones formales	Confusión y conflicto entre los integrantes	Unificación y cohesión entre los miembros del equipo	Interdependencia y cooperación

Modelo de desarrollo de grupos (adaptado de John E. Jones, "A model of Group Development", in John E. Jones and J. William Pfeiffer (eds). The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators, University Associates, Inc, La Jolla, Calif., 1973, p 129)



b) **Modelo de equilibrio.** este modelo, a diferencia del modelo anterior, plantea que los equipos no se desarrollan en etapas secuenciales definidas, sino que cada equipo experimenta una transición en la forma de realizar su trabajo, y que esto sucede precisamente a la mitad del tiempo calendario entre el inicio y el fin del equipo, independientemente de su duración, ya sea que duren 1 hora o 1 año. Ver figura 1.3.

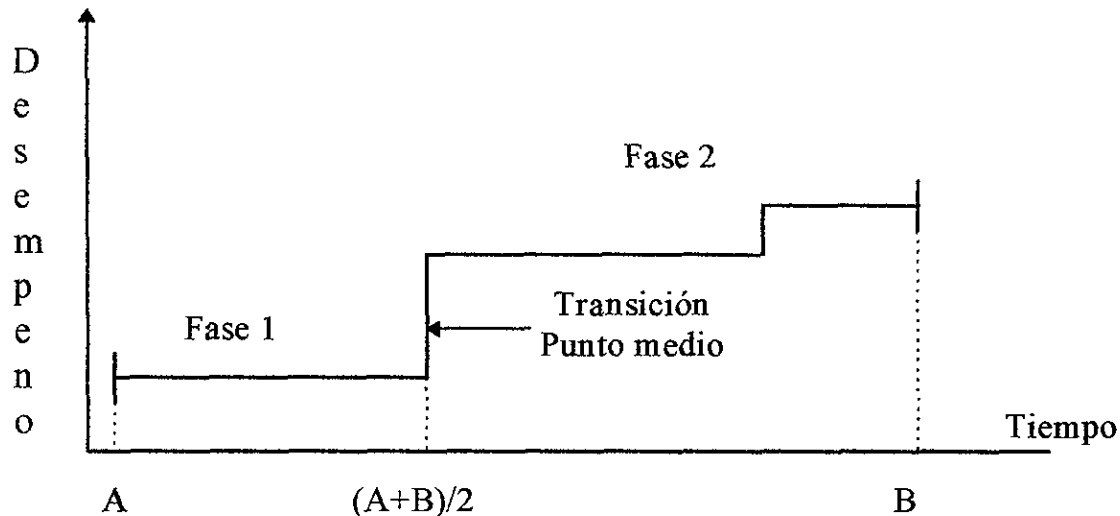


FIGURA 1.3

El punto medio funciona como si fuera una alarma, que cuando se acciona, provoca en los integrantes la conciencia de que el tiempo es limitado y necesitan acelerar el trabajo.

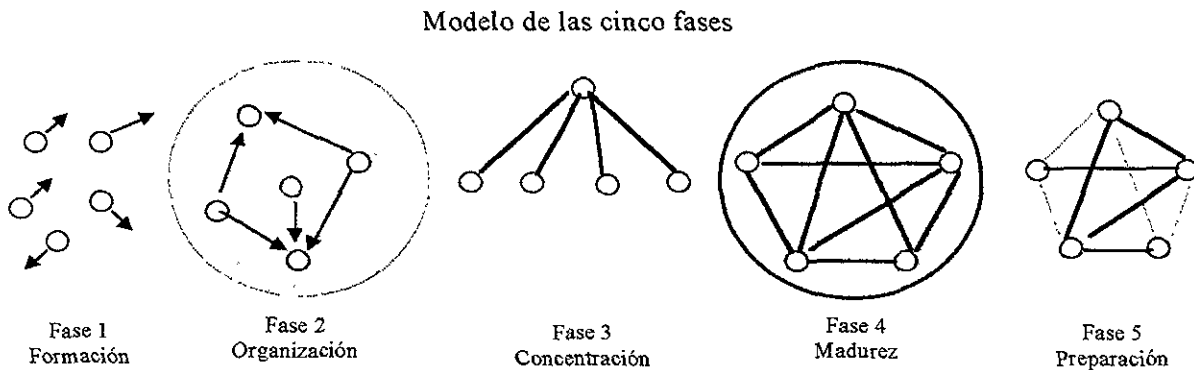
Esta transición marca el fin de la fase 1 y se caracteriza por una gran cantidad de cambios, desprendimiento de viejos patrones y adopción de nuevas perspectivas. En la transición se establece una nueva dirección, un nuevo equilibrio o periodo de inercia. En la fase 2, el equipo ejecuta realmente los planes establecidos durante la fase 1 y alcanza la meta propuesta.



c) **Modelo de las cinco fases.**

Este modelo, es similar al modelo de las 4 fases, la única diferencia estriba en que añade una quinta fase llamada “fase de preparación”, que es aplicable a los equipos de trabajo no permanentes. En esta quinta fase los miembros del equipo se preparan para concluir tanto la tarea como las relaciones.

En los equipos no permanentes se considera importante tomar en cuenta esta fase para evaluar los resultados y la contribución de los miembros al logro del objetivo, antes de dar el cierre formal al proyecto. Esto va a provocar que los integrantes evalúen su aportación al logro de la tarea y generen sentimientos de satisfacción personal.



1.6 CUÁNDO USAR UN EQUIPO DE TRABAJO

No siempre es conveniente el uso de equipos de trabajo para la solución de problemas o para la toma de decisiones. Cuándo usarlo depende de la situación en particular, de los participantes y del liderazgo ejercido. Es importante evaluar la conveniencia del uso de equipos y no dejarse llevar por las corrientes de moda que promueven su uso y, en ocasiones, hasta su abuso.

Al considerar el uso de un enfoque grupal para realizar una tarea o proyecto, debemos tener en mente tres conceptos fundamentales: efectividad, eficiencia y satisfacción de los participantes. Comparar el enfoque individualista contra el grupal y considerar el impacto que estos tres conceptos puedan llegar a tener en la organización.

Debe tenerse en cuenta que el uso de equipos logre el aprovechamiento de recursos (que los recursos estén controlados y en relación aceptable al proyecto) y un beneficio para la organización, además de considerar la naturaleza de la tarea y su nivel de urgencia. En ocasiones contratar personal para un proyecto en particular puede ser más conveniente para la organización, que distraer al personal actual ya capacitado y con una buena eficiencia de operación, en labores menos importantes o que van a afectar su ritmo de trabajo y disminuir su satisfacción.



RESUMEN

Como equipo efectivo entendemos al que logra como resultado un excelente producto; en el cual los integrantes logran fuertes sentimientos de satisfacción personal acerca de la forma en que han trabajado y la forma en que ellos han contribuido al éxito. Todos los que hablan de equipos coinciden en que la satisfacción personal es un factor de vital importancia para que un equipo llegue a ser efectivo, sin embargo, es muy común que las administraciones se enfoquen solo en los resultados del equipo y no se preocupen por la satisfacción de sus integrantes. Es importante tener un acercamiento individual o grupal con los integrantes, durante y al final de la tarea, para conocer su nivel de satisfacción con el resultado obtenido y, en base a ello, continuar o modificar la forma de trabajo.

Debemos dejar el uso de equipos para cuando la tarea realmente lo amerite, de otra manera estaremos desperdiciando los recursos humanos y económicos de la organización. Esto además de que deteriora la imagen del equipo y del administrador, causa fuertes sentimientos de insatisfacción y aumenta la tensión de los integrantes.

Aun cuando los tres tipos de equipos presentados (equipos para la solución de problemas, equipos autodirigidos y equipos interfuncionales) persiguen distintos objetivos, y tienen algunas diferencias entre sí, los conceptos que abordaremos son útiles y aplicables a cualquiera de ellos, independientemente de la duración que puedan tener, es decir, aplican tanto a un equipo permanente como a uno que tiene un fin preestablecido.

Hay que pensar que los modelos de las 4 y 5 fases nos dan una idea de la evolución de los equipos, inclusive el modelo de las 4 fases ha servido de base para desarrollar este trabajo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los equipos se desarrollan igual y que no siempre siguen las fases descritas en estos modelos. Puede haber equipos, sobre todo aquellos de poca duración, que pasen de la etapa de organización a la de separación y nunca lleguen a alcanzar la madurez. Así mismo, puede haber equipos en los cuales no se da la unificación de sus integrantes, y sin embargo, funcionan. Es importante tomar estos conceptos como una verdad absoluta, sino solamente como guía.



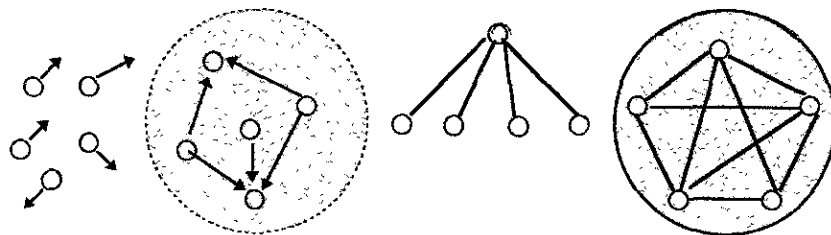
CAPÍTULO 2 FORMACIÓN

2.1 Consideraciones para iniciar un equipo

2.2 Tamaño

2.3 Composición

Resumen





2.1 CONSIDERACIONES PARA INICIAR UN EQUIPO

Si bien un equipo de trabajo es generalmente la manera más eficiente de lograr que una tarea se complete satisfactoriamente, se debe tener cuidado, pues aún los buenos equipos pueden caer en malas prácticas. A continuación se presentan cinco puntos que pueden ayudar a cualquier equipo, sobre todo en sus inicios, a encontrar su potencial para obtener un buen desempeño y a no desperdiciar energía tan necesaria en la fase inicial.

1. **Escoja sus metas prudentemente:** un equipo efectivo debe tener claros sus objetivos y sus metas. Evite caer en la tentación de distraer al equipo tomando tareas que no sean de relevancia; hacerlo, no solo distrae los esfuerzos del equipo de lo que realmente importa, sino que crea en los integrantes el sentimiento de que su esfuerzo carece de valor. Los equipos efectivos aprenden a evitar estas situaciones y se enfocan en las oportunidades que pueden representar ventajas y crecimiento en el futuro y que además son congruentes con los objetivos y metas que el equipo persigue.
2. **Considere sus opciones cuidadosamente:** los equipos reciben una variedad de nombres dependiendo de los objetivos y propósitos para los que fueron creados (círculos de calidad, tecnología de equipos, comités, etc.). Sin importar el método de trabajo, el enfoque, el nombre o la moda, todos los equipos tienen un lugar dentro de una organización. Los mejores equipos son aquellos que no persisten en un enfoque en particular, sino que prueban otros enfoques o modifican el método de trabajo actual.
3. **Organice:** existen tres factores importantes a considerar cuando se va a iniciar un equipo.
 - Estructura: tenga en cuenta que para llegar a formar un verdadero equipo de trabajo se requiere de tiempo. Considere que los equipos con un líder formal son más rápidos, eficientes y poderosos si la persona a cargo es la adecuada. Tome en cuenta el tamaño y composición del equipo.
 - El tipo de tarea: es importante tomar en cuenta la naturaleza del proyecto que se va a desarrollar para no invertir recursos innecesarios en la selección de los integrantes del equipo. Existen proyectos en los que es necesario seleccionar individuos con diferentes habilidades para el éxito del mismo; hay otros, sin embargo, en los que la variedad de habilidades no es relevante y en los que cada integrante aporta una parte independiente para completarlo.
 - Liderazgo: considere la opción de rotar el liderazgo formal del equipo. Esto puede ayudar al equipo a no depender de una sola persona y a las organizaciones a crear una banca de líderes, ya que permite a los integrantes desarrollar su potencial de liderazgo, a la vez que ayuda al administrador a darse cuenta de las habilidades de sus colaboradores. Esta práctica es poco usual pero puede ser una buena opción cuando se forman subequipos o equipos de proyectos.
4. **Aplice la disciplina apropiada:** la tendencia general al aplicar la disciplina en un equipo de trabajo es copiarla de la que rige en los niveles ejecutivos. Esta es una tendencia natural debido a la forma en que las organizaciones están estructuradas. Sin embargo, no siempre es la más adecuada y al aplicarla se corre el riesgo de afectar el desempeño del equipo. Los equipos que cuentan con el apoyo y guía del líder, pueden generar y aplicar sus propias normas y su propia disciplina, de acuerdo a su estructura y al nivel de madurez de sus integrantes, como se verá en el capítulo siguiente.



5. **Aprenda diferentes tipos de liderazgo.** Trate de no casarse con un estilo de liderazgo en particular, ya que el estilo que puede funcionar en una situación o con un equipo, no funciona para otras situaciones u otros equipos. Reconozca su estilo de liderazgo y trate de experimentar con otros que sean acordes a su personalidad.

2.2 TAMAÑO

La intención de abordar el concepto de tamaño es el de exponer las ventajas y desventajas que trae consigo la cantidad de integrantes, los usos más convenientes y las características del desempeño de un equipo dependiendo de su tamaño. Este concepto nos va a brindar elementos para ejercer un buen juicio al momento de formar un equipo de trabajo y definir el número de integrantes que lo formarán. También nos va a servir para tomar decisiones cuando tenemos un equipo ya formado y juzgar si la aplicación que le estamos dando es la más correcta y acorde a su tamaño.

La efectividad, la eficiencia y la satisfacción personal, son algunos de los factores que se ven afectados por el tamaño del equipo. Retomando la definición de equipo efectivo en la que se expresa “*Un equipo efectivo es aquel que logra un excelente producto y en el cual sus integrantes tienen fuertes sentimientos de satisfacción...*” diversos autores coinciden en que los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños y que los beneficios se incrementan cuando el tamaño no excede a 7 integrantes. También hacen hincapié en que para diseñar equipos efectivos se debe cuidar que no sean mayores a 12. Esto no siempre es cierto y no se puede tomar como una verdad absoluta, ya que el tamaño del equipo depende también del objetivo que persiga, como lo ilustra la tabla 2.1.

TABLA 2.1

Tamaño	Son mejores para	Principales características
<p>PEQUEÑOS 2 a 7 integrantes</p>	<p>Desarrollo de tareas, solución de problemas y proyectos con objetivos específicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progresan rápidamente, tanto en la tarea como en las relaciones personales. • Trabajan con mayores niveles de tensión. • Existe mayor participación de los integrantes por ser pocos miembros. • Hay mayor satisfacción personal, dado que su contribución al logro de objetivos es más notoria. • Hay menor exigencia al líder ya que se apoyan entre si. • Más solidaridad y cooperación entre sus integrantes. • Menor tolerancia a la dirección del líder.



Tamaño	Son mejores para	Principales características
<p>GRANDES De 8 o más integrantes</p>	<p>La investigación, la generación de alternativas y la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progresan más lentamente que un equipo pequeño, tanto en la tarea como en las relaciones personales. • Sus integrantes trabajan con menor nivel de tensión. • Hay más exigencia al líder, pero mayor tolerancia a su guía. • La participación de cada integrante disminuye por ser más numeroso. • Los integrantes aceptan con mayor facilidad las reglas y la formalización de procesos. • Existe mayor riesgo y probabilidad de conflictos. • La tendencia general es la formación de subequipos y el dominio de los miembros más activos

La realidad en las organizaciones es que no siempre se pueden tener equipos del tamaño ideal. En primer lugar, la estructura organizacional no se diseña con base en equipos efectivos, y en segundo, cuidan los costos de supervisión que ocasionan los equipos pequeños (esto partiendo del hecho que las áreas funcionales de una organización llevan implícito un supervisor con mayor nivel jerárquico)

En este sentido se tendrían dos opciones: reorganizar el área funcional en subequipos, dependiendo de la tarea y de las posibilidades de hacerlo por política de la empresa, o manejar y controlar las deficiencias que conlleva tener un equipo cuyo tamaño no es acorde a la tarea que realiza.

a).- Diadas y triadas.

Como casos particulares en el tamaño de los equipos, se encuentran los formados por dos y tres personas.

Los equipos formados por dos personas, o diadas, trabajan con un alto grado de stress aún cuando muestren pocos signos de desacuerdo o antagonismo. Algunas de las razones son que en este tipo de equipos es imposible formar una mayoría, excepto por unanimidad, ambas tienen el poder del veto y no hay un mediador ante un desacuerdo, aparte del dominio de una de las dos partes y todo lo que esto trae consigo.

Las triadas, o equipos formados por tres personas, muestran algunas características muy particulares. Por ejemplo, se presenta la formación de coaliciones de dos integrantes contra uno aislado (estas coaliciones pueden rotar.). Ante una confrontación, cada uno de los integrantes es un mediador de los otros dos y es más común que se den las críticas



b).- Pares vs Nones

La diferencia entre equipos formados por número de integrantes par o non, también tiene algunas consecuencias. En los equipos formados por 4, 6 y 8 personas existe más desacuerdo que en los formados por 3, 5 y 7; el mayor desacuerdo en los equipos nones se presenta cuando se forman subequipos de igual tamaño. La explicación más plausible viene del conocimiento de diadas y triadas.

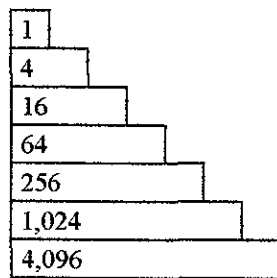
c).- Span de Control.

Pudiéndose entender como extensión de control, este es un concepto directamente relacionado con el tamaño de los equipos, con su efectividad, costo y administración dentro de las estructuras organizacionales. Es el número de colaboradores que un supervisor puede manejar efectiva y eficientemente y que determina la cantidad de niveles de administración que una organización puede llegar a tener.

Como lo muestra la figura 2.2, mientras más pequeños sean los spans de control, mayor costo de supervisión representará a la organización. Esto hace que en la mayoría de las organizaciones se determine la estructura y el tamaño de los equipos solo en base al costo, dejando de lado todo lo que hemos dicho anteriormente.⁶

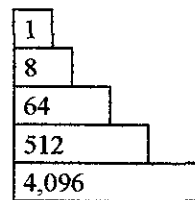
FIGURA 2.2

Asumiendo spans de 4



Spans de 4
operativos= 4,096
Niveles de supervisión:
(1-4) = 1,395

Asumiendo spans de 8



Spans de 8
operativos= 4,096
Niveles de supervisión:
(1-4) = 585

Como información adicional a la descrita en la tabla 2.1, solo añadiremos lo siguiente:

Mientras más chico sea el span, mayor costo de supervisión representará para la organización, los procesos de comunicación desde y hacia lo niveles jerárquicos y directivos se vuelven más lentos y complejos aunque el control del supervisor es más estrecho y el desempeño del equipo mejora. Mientras más grande, se mejoran los costos, los procesos de comunicación, y la capacidad de decisión de los integrantes, pero se reduce su efectividad y la empresa deberá invertir más recursos en capacitación debido a que la supervisión se relaja.

⁶ Debe tenerse en cuenta que en las líneas de producción en serie, los operarios no funcionan como un equipo de trabajo, sino como un grupo y por lo tanto están fuera del objetivo de este trabajo.



2.3 COMPOSICIÓN

La intención de exponer este tema es ilustrar el efecto que tienen las diferencias de los integrantes en el desempeño de un equipo y tenerlo presente al momento de hacer la selección. La selección es una fase que generalmente se descuida y, desde nuestro punto de vista, es la principal y la que mayor consecuencia tiene al formar un equipo de trabajo. Cuando se ha hecho una mala selección poco o nada puede hacerse para arreglar las cosas sobre la marcha.

Cuando un equipo es heterogéneo en términos de personalidad, opinión, habilidades y perspectivas, hay una mayor probabilidad de que lleve a cabo la tarea con éxito. La evidencia apoya la conclusión de que un equipo heterogéneo se desempeña más efectivamente que uno homogéneo.

La tendencia natural de Jefes y Administradores es contratar o seleccionar personas con características parecidas a las de ellos mismos o que simplemente cumplan con los conocimientos técnicos para desarrollar la tarea. Pero ¿cómo debe estar compuesto un equipo efectivo? ¿qué clase de individuos debe reunirse para obtener un equipo que lleve a cabo las tareas encomendadas? ¿existe la mezcla idónea de habilidades y personalidades que haga que un equipo de trabajo sea eficiente y efectivo? Algunos autores han respondido estas preguntas desde diferentes enfoques, mismos que son presentados a continuación.

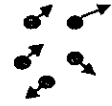
a). Habilidades de los Miembros:

Stephen P. Robbins ⁷ propone que para desempeñarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos de habilidades diferentes:

- Personas con conocimientos técnicos.
- Personas con habilidades para la solución de problemas y la toma de decisiones, que sean capaces de identificar problemas, generar alternativas de solución, evaluar alternativas y tomar buenas decisiones.
- Requiere individuos con buena escucha, conciliadores en momentos de conflictos, que retroalimenten a los demás y que cuenten con habilidades para las relaciones interpersonales.

Ningún equipo puede alcanzar un buen desempeño si no desarrolla estas tres capacidades. La mezcla es crucial; mucho de un solo tipo traerá un decremento en el desempeño. A pesar de esto los equipos no necesitan tener todas estas habilidades desarrolladas desde su inicio; es común que uno o más miembros tomen responsabilidad sobre algunas de estas habilidades y las vayan desarrollando conforme el equipo evoluciona.

⁷ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior. Concepts, controversies applications*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1996. 7a. Edition.



b). Composición Demográfica.

Este enfoque, planteado por el mismo autor tiene que ver con el grado en el cuál los miembros de un equipo comparten atributos tales como edad, sexo, raza, nivel educativo o antigüedad en la organización y cómo esto afecta al nivel de desempeño del equipo y determina el grado de rotación y deserción de sus integrantes.

Composición del equipo	Características del desempeño
Diferencia de personalidades, opiniones, habilidades y perspectivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Completa la tarea en forma efectiva • Hay mayor conflicto intragrupal • Tiene mejor desempeño que los equipos homogéneos
Diferencias culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes tienen mayor dificultad para aprender a trabajar juntos y resolver problemas en las primeras etapas de formación. • Llegan a ser más efectivos que los equipos con similar cultura.
Diferencia de edades o experiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan mayor dificultad en los procesos de comunicación. • Es más probable y severo el conflicto y la lucha de poderes entre sus integrantes. • Por el conflicto, el equipo pierde el atractivo y es más probable la deserción.
Diferencia en fechas de afiliación al equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Tienden a formar subequipos por fechas de ingreso. • Sus integrantes tienen diferentes perspectivas, lo que hace más difícil la integración.

La diferencia en sexo es de poca importancia para predecir problemas en el desempeño de un equipo. Sin embargo, cuando la minoría es muy significativa, por ejemplo, un equipo formado por 7 hombres y una mujer, o viceversa, las probabilidades de que la minoría abandone el equipo se incrementan.

La composición puede llegar a ser un factor importante para predecir la afectación o alteración que puede presentarse en un equipo de trabajo. Sin embargo, las diferencias por si solas no pueden predecir el desempeño; lo que aumenta la probabilidad de que esta afectación ocurra, es que exista una diferencia muy grande en un solo equipo, ya sea por edad, sexo, nivel sociocultural, nivel de educación, fecha de afiliación, etc. Si las diferencias son moderadas, los sentimientos de "ser un intruso" se reducen y de igual manera la rotación y la deserción.



c). Enfoque de personalidad

La visión más clara del futuro viene solo de un intuitivo, el realismo más práctico solamente de un tipo sensitivo, el análisis más incisivo sólo a partir de un razonador y el manejo más habilidoso de la gente, de un tipo sentimental. El éxito de una empresa demanda una variedad de tipos, cada uno en el lugar correcto .

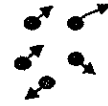
Cuando dos individuos enfocan un problema desde lados opuestos, cada uno ve cosas que no son visibles para el otro, pocas veces ven cada uno el punto de vista del otro y la oposición dificulta el trabajo. Sin embargo, cuando el equipo de trabajo se forma de gente que difiere solo en una o dos preferencias, las preferencias que tienen en común los ayudan a entenderse y comunicarse entre ellos, facilitando la tarea.

A continuación se presenta un cuadro resumen de cuatro tipos genéricos de personalidad, en donde se destacan algunas de las características de cada una de ellas ⁸.

Sensitivo	Intuitivo
Presentar hechos pertinentes Aplicar la experiencia a los problemas Leer los detalles de un contrato Notar que necesita atención ahora Tener paciencia Mantener la pista de los detalles esenciales Afrontar las dificultades con realismo Recordar que las alegrías del presente son importantes.	Presentar nuevas posibilidades Suministrar ingenuidad sobre los problemas Leer las señales de los cambios que se aproximan Ver como prepararse para el futuro. Tener entusiasmo. Esperar nuevos elementos esenciales Mostrar que vale la pena trabajar por la alegría del futuro.
Razonador	Sentimental
Analizar , organizar Encontrar las fallas por anticipado. Reformar lo que necesita reformarse Apegarse consistentemente a una política Darle valor a la ley y la evidencia. Despedir a la gente cuando es necesario Mantenerse firme contra la oposición	Persuadir, conciliar. Pronosticar como se sentirán los otros Despertar el entusiasmo Enseñar, vender, anunciar Apreciar.

Un equipo de trabajo debe desarrollar normas que valoren la individualidad de sus integrantes, fomentando el respeto hacia los demás y hacia sus diferencias. El reto para el líder es que los integrantes se vean a si mismos como fuentes de recursos y talentos diferentes, mas que como fuentes de antagonismo.

⁸ Reproducido de Myers, Isabel B. *Introduction to Type*, Gainesville, Florida: Centro para la Aplicación del Tipo Psicológico, 1976, Segunda edición.



RESUMEN

Los conceptos presentados en este capítulo son los principales para la formación de un equipo efectivo, ya que es en esta fase y con estos conceptos, donde se sientan las bases de un buen equipo de trabajo. Sin embargo, es muy común omitir esta primera fase porque se pierde tiempo o porque el proyecto urge. El riesgo de no darle importancia es bien conocido. Hasta que vemos que el equipo tiene problemas, ya sea de baja eficiencia, conflictos internos, etc., es cuando comenzamos a intentar resolver la situación, que en la mayoría de los casos, ya no puede ser remediada o resulta muy costosa.

Lo más conveniente es ajustar el tamaño del equipo al tipo de tarea que va a realizar, teniendo en cuenta que mientras más grande sea el equipo, más inmanejable se vuelve.⁹ Por lo que, si lo que se tiene es un equipo grande, se puede dividir en subequipos para convertirlo en varios equipos efectivos que trabajen para la solución de un problema o al menos en la generación de alternativas, que posteriormente sean validadas por el equipo completo. Si por el contrario, no se tiene la opción de subdividirlo, ya sea por razones políticas, de estructura o por costos, se sugiere que se habiliten mecanismos para medir el desempeño individual de los integrantes del equipo, como medida para minimizar algunas de las características no deseadas mostradas en la tabla 2.1

Los usos más convenientes, de acuerdo al tamaño del equipo, se puede resumir de la siguiente forma:

Formado por:	Aplicaciones más convenientes
5 a 7	• Son mejores para la solución de problemas y tareas específicas.
4 a 7	• Óptimos para casi cualquier tipo de tarea
7 a 12	• Son buenos para la generación de alternativas, la toma de decisiones y la investigación.

Como dato adicional podemos añadir que en los equipos formados entre 4 y 6 personas son en los que mayor satisfacción personal encuentran sus integrantes.

Los tres enfoques presentados para la composición de un equipo, comparten la idea de que los equipos heterogéneos se desempeñan mejor y obtienen mejores resultados que los homogéneos, siempre y cuando las diferencias no sean tan significativas. Cualquiera de las tres que se escoja será un buen punto de partida para comenzar a formar el equipo, para notar las diferencias de los integrantes e ir haciendo ajustes sobre la fase inicial del equipo. Lo importante de aplicar cualquiera de ellos, es hacerlo con conciencia, tomando en cuenta la preferencia que se tenga y la facilidad de llevarlo a cabo.

⁹ El número de relaciones que se dan en un equipo es igual a $n(n-1)/2$; un equipo formado por 5 personas ($n=5$) tiene 10 pares de relaciones diferentes, uno de 10 tiene 45 y así sucesivamente



Enfoque	Consideraciones
Composición demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Es el más fácil de aplicar
Habilidades de los miembros	<ul style="list-style-type: none"> • No es tan fácil de aplicar como el de composición demográfica, pero hay habilidades que son fáciles de medir
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede buscar el apoyo de un psicólogo o de alguien que tenga mayor dominio en el tema.

Existen algunas viejas prácticas que con frecuencia olvidamos cuando formamos un equipo y que sin duda resultan de gran utilidad.

- Buscar voluntarios antes de usar el “dedazo”, con ello aseguramos el interés de los participantes.
- Que los integrantes tengan el interés y el compromiso para realizar la tarea. Que entiendan la tarea que se les encomienda y la responsabilidad que esto involucra.

Si bien esta primera fase es aplicable a la formación de equipos, también puede resultar conveniente revisar como está conformado un equipo a nuestro cargo y usar estos conceptos para mejorar su desempeño.



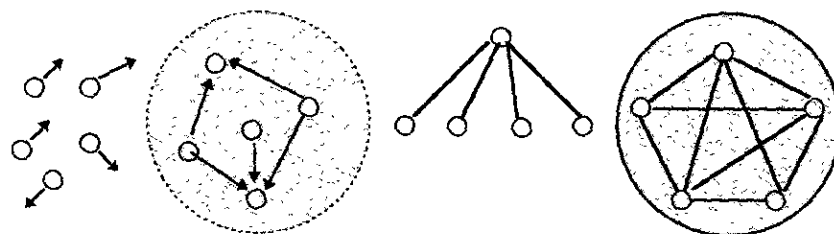
CAPÍTULO 3 ORGANIZACIÓN

3.1 Las juntas

3.2 Las normas

3.3 Los roles

Resumen





En este capítulo desarrollaremos algunos conceptos importantes para la fase de organización de un equipo de trabajo: las juntas, normas y roles

Recordemos que en esta fase es donde se llevan a cabo los acuerdos sobre liderazgo, métodos de trabajo, relaciones de autoridad y responsabilidad y que además, es donde están presentes la confusión y el conflicto entre los integrantes, todas estas, características propias de un equipo que apenas se esta organizando.

3.1 LAS JUNTAS

Las juntas tienen la mala reputación de ser ineficientes; de hecho hay quienes piensan que una junta es la mejor forma de no hacer nada. En esta sección se verán algunos puntos importantes que se deben tomar en cuenta al realizar las juntas para llevarlas a cabo eficientemente y que realmente sirvan como herramienta para alcanzar los objetivos.

Como se vió en el primer capítulo, un equipo de trabajo logra sus objetivos a través de esfuerzos coordinados. Si bien esta coordinación puede pensarse como una obligación del líder, y como algo externo al equipo, 'nosotros pensamos que en un buen equipo sus miembros trabajan coordinadamente, aun cuando el líder no se encuentra presente, y esto no es posible hacerlo sin reunirse.

Las juntas representan uno de los mejores medios para trabajar, informar, llegar a acuerdos, tomar decisiones, tratar temas de importancia para el equipo, avances en los proyectos, situaciones laborales, etc. La frecuencia y duración de las juntas, depende del tema a tratar, de la madurez del equipo, de la coordinación, etc. pero mientras mejor sea preparada y conducida una junta, más se aprovechará el tiempo y mejor se alcanzarán los objetivos.

A continuación se presentan una serie de pasos que pueden ayudar a marcar la diferencia entre una junta eficiente y una que no lo es, y que pueden ser llevados por el coordinador o por cualquier otro miembro del equipo.

1. **Prepare la agenda:** una agenda define el propósito de la junta, quiénes deben participar, qué información deberán preparar los participantes, la lista de temas que se abordarán, la duración y la hora de inicio y fin. También puede definirse una agenda de una junta semanal de trabajo que puede acordarse de antemano y ser la que rija todas las juntas del equipo.
2. **Distribuya la agenda con anticipación:** es conveniente que los participantes cuenten con la agenda con el tiempo suficiente para prepararla adecuadamente. Si durante la junta se va a tratar un tema que requiera de estudio o consulta previo, aproveche a distribuir la información necesaria junto con la agenda.
3. **Consulte a los participantes antes de la junta:** un participante no preparado difícilmente va a contribuir con todo su potencial. Es responsabilidad del coordinador de la junta asegurarse que los participantes estén preparados y de preferencia, consultar con ellos antes de que la junta se lleve a cabo.
4. **Haga que los participantes revisen la agenda:** al inicio de la junta debe revisarse la agenda por si hubiera que hacer cambios de ultima hora.
5. **Establezca parámetros de tiempo:** las juntas deben empezar y terminar a tiempo. Si por alguna razón se ve la necesidad de extender el tiempo pactado inicialmente, debe acordarse con todos los participantes cuanto tiempo más se dará para completar la agenda o si se contrata una nueva reunión.



6. **Mantenga la discusión enfocada:** es responsabilidad del coordinador mantener la discusión enfocada en los temas que se estén tratando, tratando de minimizar las interrupciones y los comentarios irrelevantes.
7. **Apoye y fomente la participación** sobre todo para maximizar la efectividad en las juntas para la solución de problemas y toma de decisiones. Procure que los participantes reservados y tímidos participen haciéndoles preguntas directas.
8. **Mantenga un estilo balanceado:** esté atento, un coordinador efectivo presiona o se mantiene pasivo cuando es necesario.
9. **Fomente la diferencia de ideas:** el coordinador necesita apoyar las ideas, aún cuando éstas sean opuestas, los diferentes puntos de vista, pensamientos críticos y el desacuerdo constructivo.
10. **No apoye la crítica personal:** una junta efectiva se caracteriza porque los participantes no atacan a las personas, lo que atacan son las ideas. El coordinador debe intervenir rápidamente cuando una situación de ataque personal, verbal o de otra naturaleza, se presente.
11. **Tenga una escucha efectiva:** escuche con empatía, objetividad y haga lo que sea necesario para obtener la intención correcta de los comentarios de los participantes.
12. **De cierre a la junta:** debe cerrar la junta leyendo los acuerdos tomados, retomando las conclusiones del equipo, clarificando qué acciones se tomarán, cuál será el seguimiento a los puntos tratados, quiénes los responsables, etc. Si se tomaron decisiones, quién será el responsable de comunicarlas y de implementarlas.

Un error común en el que se incurre es el de abusar de las juntas y pensar en ellas como el único medio de participación. El coordinador o cualquier miembro del equipo debe convocar a una junta cuando esté convencido de que la junta es la mejor forma de alcanzar los objetivos.

Hay dos roles importantes mínimos para llevar a cabo una junta efectiva: el de Coordinador y el de Secretario. Ambos pueden ser fijos o rotar en cada junta. El que estos roles sean fijos o móviles depende de la organización del equipo y del tipo de reunión que se haya establecido. Esta es una decisión que debe tomar todo el equipo y que debe estar apoyada por un calendario de roles, cuando son móviles..

El Secretario se encarga básicamente de preparar la agenda y de distribuirla con anticipación, además de tomar notas durante la junta, leer los acuerdos, hacer la minuta y distribuirla entre los participantes.

El rol de Coordinador tiene a su cargo los pasos restantes, además de apoyar al Secretario con la definición de la agenda. Comúnmente, el Coordinador de las juntas de equipo es el Jefe o Líder del equipo. Para estos casos es importante considerar la opción de que el rol del Coordinador sea rotativo y dar la oportunidad a los demás participantes de contar con esa experiencia. En los equipos donde el rol del Coordinador es móvil, debe tenerse en cuenta que algunas veces, por la relevancia del tema, es necesario que la junta la lleve el Líder o Jefe del equipo, aun cuando el no sea el siguiente en llevar el rol.

En términos generales, el Líder o Jefe del equipo debe intervenir durante las reuniones y juntas de trabajo para retroalimentar a los miembros en la realidad grupal, ya que es a través de los ojos del líder como los miembros del equipo ven sus logros. Por los señalamientos que él hace aprenden a reconocer los obstáculos y, con el auxilio de sus interpretaciones, aprenden a manejar las situaciones



difíciles y darles su justa dimensión. Generalmente es él quien sirve de enlace entre el equipo y la organización y además, conoce cómo los otros miembros de la organización ven al equipo.

3.2. LAS NORMAS

Una norma puede definirse como una idea, frecuentemente implícita más que explícita, que es acogida por los miembros del equipo y que les indica qué se debe hacer o qué se espera de ellos, bajo ciertas circunstancias

En una organización existen normas formales e informales. Las normas formales generalmente están escritas en manuales y procedimientos de trabajo. Sin embargo, la mayoría de las normas son informales y no se encuentran escritas en ningún lado; además de que cada equipo tiene sus propias normas aún dentro de una misma organización.

Las normas se desarrollan gradualmente, conforme los miembros del equipo aprenden qué comportamiento es necesario para que el equipo funcione efectivamente. Este proceso gradual, sin embargo, puede ser alterado por eventos críticos en el equipo y actuar rápidamente para solidificar nuevas normas. Generalmente los equipos establecen o refuerzan las normas (formales o informales) que son importantes para facilitar su sobrevivencia, para volverse más predecibles, reducir roces o situaciones embarazosas entre sus miembros y permitirles expresar sus valores centrales y clarificar lo que los distingue como equipo.

Para un administrador o líder de equipo, la importancia de las normas radica en que tienen una gran influencia sobre el desempeño y la productividad del equipo, positiva o negativamente. Mientras mayor sea la cohesión del equipo mayor será el efecto que tengan las normas en el desempeño y menor será la variación en los resultados. Es decir, mientras más cohesión y más apego a las normas tenga el equipo, mayor control tendrá sobre sus resultados, sean estos buenos o malos.

Las normas pueden ser clasificadas por su relación con diferentes aspectos en la organización, entre las más comunes están: las relacionadas con el desempeño, las de la apariencia, las de las relaciones interpersonales y las de asignación de recursos.

Relacionadas con el desempeño: esta clase se refiere a qué tan fuerte se debe trabajar, cómo hacer el trabajo, los canales de comunicación apropiados, qué tan tarde se debe salir, niveles aceptables de ausentismo, etc. Estas normas tienen una influencia directa y poderosa sobre el desempeño del equipo.

Relacionadas con la apariencia: incluye qué vestimenta es más apropiada, la lealtad del equipo con la organización, cuándo aparentar estar ocupado, hasta cuándo es aceptable hacerse el gracioso o qué tan inapropiado resulta para niveles ejecutivos buscar abiertamente otro trabajo.

Las de las relaciones interpersonales: regulan las interacciones sociales, con quién es conveniente salir, tomar los alimentos, las amistades dentro y fuera del trabajo, etc.

Relacionadas con la asignación de recursos: se pueden originar en el equipo o en la organización e incluyen el nivel de salarios, las asignaciones de trabajo dependiendo de la dificultad, asignación de nuevas herramientas y equipo de trabajo.

Cuando las normas establecen resultados superiores en el equipo, se puede esperar que los miembros también tengan un mayor nivel de desempeño individual más que en aquellos equipos donde la presión por los resultados es menor. Las normas, además, pueden ayudar a explicar el comportamiento de los miembros del equipo.



3.3. ROLES

Rol: es un conjunto esperado de patrones de comportamiento atribuidos a alguien que ocupa una posición en una unidad social.

Algunas de las características de los roles son:

- Son funcionales, es decir, cada uno va a cumplir una función específica.
- Son móviles, o sea que no siempre son desempeñados por la misma persona.
- Para que sea ejercido, no solo tiene que ser adjudicado sino también asumido.

a).-Roles de Tarea, Mantenimiento y Resistencia.

A pesar de la importancia desmedida que se da al liderazgo, para asegurar el buen funcionamiento de un equipo, se ha comprobado que las funciones de liderazgo no pueden ser aisladas del resto de las funciones, que no son únicas y que deben ser combinadas con otras dentro del equipo para su buen desempeño. En los procesos grupales hay un número importante de funciones que deben ser desempeñadas para que un equipo trabaje efectivamente. Estas funciones, o roles, han sido clasificadas, desde el punto de vista del comportamiento organizacional¹⁰, en tres niveles: "tarea", "construcción y mantenimiento" y "resistencia". Este enfoque sugiere que todos los roles posibles se encuentran dentro de estas tres categorías.

El clasificar los roles de esta manera presenta la ventaja de que se pueden identificar con más facilidad, dependiendo del momento en que se encuentre el equipo. Cuando el equipo está más enfocado en la ejecución del proyecto, los roles que predominan son los de la tarea, por el contrario, cuando el equipo atraviesa por momentos de crisis o de ajustes, los roles predominantes son los de mantenimiento (por ejemplo, cuando un miembro del equipo es despedido o promovido, cuando se integra un nuevo elemento, etc.)

Las funciones llamadas de "tarea", son las que tienen que ver con actividades de comunicación y solución de problemas, son las que están directamente relacionadas con la tarea y en las que los conocimientos y habilidades técnicas de los integrantes son de vital importancia. Entre estas se encuentran las funciones de coordinador, secretario, informante, etc.

Las de "construcción y mantenimiento" tienen el propósito de asegurar la total participación de sus integrantes y mantener al equipo como equipo, promoviendo las actitudes positivas. Estas funciones tienen que ver con los aspectos emocionales de los integrantes, entre ellas se encuentran las funciones del conciliador, estimulador, observador y seguidor.

Por último están los roles disfuncionales o de "resistencia" que sirven para preservar las necesidades individuales pero que van en detrimento del funcionamiento efectivo del equipo.

Diferentes personas en un equipo pueden desempeñar estas funciones en diferentes momentos y cada uno de ellos puede mostrar estos comportamientos llegado el momento. Los tres tipos son inherentes a un equipo y son de vital importancia para su desempeño, incluyendo las funciones de resistencia, ya que sin ellas el equipo no tendría la oportunidad de crecer y brindar a sus integrantes mejores condiciones individuales o de exponer un punto de vista diferente al de los demás.

¹⁰ Wendell L. French, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig en "Understanding Human Behavior in Organizations" Harper & Row, Publishing. New York 1985.



b).-Los nueve roles en un equipo:

Lo que propone este enfoque¹¹ es que los equipos de alto desempeño reconocen que deben tener integrantes con una variedad de habilidades, que cubran todas las posiciones claves dentro del equipo. Estos equipos han seleccionado gente basándose en las habilidades requeridas por esas posiciones y las preferencias personales de los integrantes. Tales preferencias son inherentes al individuo y están presentes desde su nacimiento y durante su desarrollo.

Este enfoque ha definido nueve roles potenciales que la gente prefiere ejercer y las consecuencias que tiene sobre el desempeño del equipo.

1. **Creador-Inovador:** el que inicia ideas creativas, es una persona muy independiente, imaginativa, creativa, que prefiere trabajar a su paso, a su manera y a su tiempo.
2. **Explorador-Promotor:** es el campeón de las ideas, después de que fueron iniciadas. Toma nuevas ideas y se aplica a su causa, aunque no siempre tiene la paciencia y las habilidades de control para asegurar su conclusión..
3. **Asesor-Desarrollador:** analiza las alternativas de decisión. Tiene fuertes habilidades analíticas y presenta opciones diferentes para evaluar y analizar las opciones.
4. **Reportero-Comunicador:** busca la información. Tiene buena escucha y no presiona porque los demás adopten su punto de vista. Prefiere hacerse de más información antes de tomar una decisión y eso lo traslada al equipo. Desaprueba al equipo cuando toma decisiones precipitadas.
5. **Ambicioso-Organizador:** provee al equipo de estructura para llevar a cabo la tarea. Establece objetivos, planea, organiza a la gente y establece sistemas para asegurar que los objetivos se alcancen.
6. **Decisor-Productor:** da dirección y significado a la tarea. Esta comprometido con los resultados y se asegura que los compromisos sean cumplidos.
7. **Controlador-Inspector:** pone atención y cuida los detalles. Gusta de establecer y cuidar las reglas, cuida los hechos y las cifras.
8. **Apoyador-Proveedor:** pelea las batallas finales. Tiene fuertes convicciones de cómo deben hacerse las cosas. Defenderá y peleará con extraños y al mismo tiempo apoyará a los miembros del equipo. Es un rol que mantienen la estabilidad del equipo.
9. **Enlaces:** puede ser ejercido por cualquiera de los ocho anteriores. Coordina e integra, trata de entender todos los puntos de vista. Le disgusta el extremismo y trata de construir la cooperación e integrar a los miembros a pesar de las diferencias que puedan existir.

La mayoría de las personas pueden desempeñar estos roles, e inclusive pueden llegar a tener dos o tres de los que más prefieran. Al empatar las preferencias personales con las demandas del equipo, los administradores pueden lograr que los integrantes de un equipo trabajen juntos armónicamente. Los investigadores han desarrollado esta estructura argumentando que los equipos no exitosos tienen un desbalance en los talentos personales, con mucha energía empleada en unas áreas e insuficiente en otras.

¹¹ Stephen P. Robbins en "Organizational Behavior. Concepts, controversies applications" Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J. , 1996. 7th. Edition

RESUMEN

Las juntas pueden llegar a ser una gran herramienta de trabajo para un equipo, siempre y cuando sean bien coordinadas y se les de un buen uso. Con las juntas es común que se caiga en los extremos, o se les hace caso omiso o se abusa de ellas. Cuando se piense recurrir al uso de juntas, debe tomarse en cuenta la continuidad de las mismas y utilizarlas solo para cumplir con el objetivo para el que fueron creadas y no desvirtuarlas, ya sea teniendo solo la primera y luego no continuarlas, o añadiendo puntos constantemente y haciéndolas interminables. Cualquiera de las dos desmotiva y confunde a los integrantes del equipo.

Cuando el equipo se está organizando, el líder debe ser muy cuidadoso y estar al tanto de las normas que el equipo va creando, sobre todo las de carácter informal. Un gran error de los coordinadores es que normalmente se dan por satisfechos al ver escritas, e incluso enmarcadas, las normas del equipo o de la organización y no prestan mayor atención a las actitudes y comentarios de los integrantes del equipo. Estas actitudes y comentarios son los que se deben atender y evaluar para ver que tan acordes son a las normas que deseamos para el equipo. La principal tarea del líder deberá ser fomentar o desmotivar las malas prácticas de manera abierta.

También debe considerarse que las normas pueden llegar a ser disfuncionales para el equipo. El líder debe ayudar a crear un ambiente en el cuál no sea mal visto hablar acerca de una norma que no está funcionando. Sin embargo, debe tener cuidado al hacerlo y verificar que no vaya en contra de las normas organizacionales y que pueda haber un daño en la permanencia de un miembro del equipo, o del propio líder, dentro de la organización.

Con respecto a los roles, debe entenderse que el buen desempeño de un rol depende de quién lo ejerza. Si quien lo hace no tiene las habilidades técnicas y/o personales suficientes para llevarlo a cabo, provocará un desbalance en el equipo, afectará su desempeño y tendrá un alto nivel de insatisfacción personal. Los administradores necesitan entender las fortalezas personales que cada integrante trae al equipo, seleccionar a los miembros con esto en mente y asignar tareas que sean compatibles con los estilos personales y no forzar a los integrantes del equipo a cubrir un rol que no es acorde a su forma de ser. Tener siempre en mente que el rol es adjudicado, pero también asumido y ambas partes deben coincidir para que sea bien desempeñado.



CAPÍTULO 4 CONCENTRACIÓN

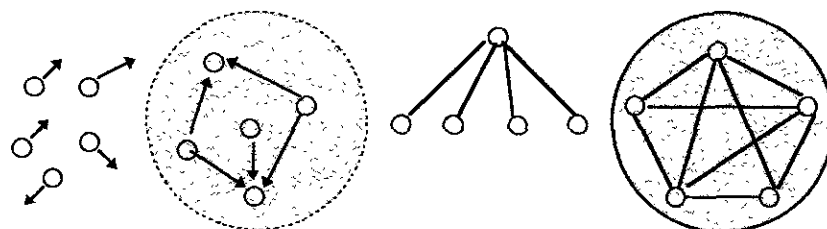
4.1 Cohesión

4.2 Uniformidad

4.3 Duración de un equipo

4.4 Resultados

Resumen





4.1 COHESIÓN

La cohesión se puede definir como el grado de atracción que los miembros sienten entre sí y para con el equipo.

El grado de cohesión se asocia a:

- La posibilidad de obtener prestigio en su trabajo por pertenecer al equipo.
- El rango de oportunidades para interactuar dentro del equipo.
- El tiempo que se ha compartido la membresía del equipo.

Por otro lado, la cohesión en un equipo está profundamente relacionada con la efectividad para alcanzar los objetivos y la satisfacción de sus miembros. Ganar, lograr las metas, refuerza la camaradería y conduce a un incremento de cohesión.

El gran reto de los administradores es crear un clima en el cuál los objetivos del equipo sean congruentes con los de la organización y con el de sus integrantes, en el cuál el equipo pueda experimentar el éxito. De aquí también surge la relevancia de que el Líder reconozca y haga ver a los integrantes del equipo los logros obtenidos.

En un equipo donde la cohesión es alta, los miembros tienden a dejarse llevar por los estándares de desempeño del equipo, sean estos altos o bajos. Por el contrario, cuando un equipo carece de cohesión, hay un alto grado de variabilidad en sus niveles de desempeño. Esta relación entre la cohesión y el desempeño nos brinda la ventaja de conocer el estándar del desempeño de un equipo cohesivo, aún cuando éste sea bajo. Por el contrario, cuando hay una alta variabilidad en el desempeño del equipo, imputable a la falta de cohesión, no podemos saber cuál es nuestro estándar ni que medidas tomar para la mejora.

La relación entre productividad y cohesión depende en gran medida de las normas de desempeño establecidas por el equipo. Mientras más cohesión haya en el equipo, más perseguirán sus integrantes los objetivos y mayor será su productividad. Esta relación se ilustra en la Figura 4.1

COHESIÓN

		ALTA	BAJA
NORMAS DE DESEMPEÑO	ALTAS	PRODUCTIVIDAD ALTA	PRODUCTIVIDAD MODERADA
	BAJAS	PRODUCTIVIDAD BAJA	PRODUCTIVIDAD MODERADA A BAJA

· FIGURA 4.1

En la figura 4.1 se aprecia que si las normas de desempeño son altas, un equipo cohesivo será más productivo que uno donde la cohesión es baja. En cambio, si las normas de desempeño son bajas, un equipo cohesivo se verá más afectado en su productividad, que uno que no lo es.



No obstante la anterior afirmación, hay autores que aseguran que la cohesión tiene una influencia directa en la productividad del equipo independientemente de las normas de desempeño del equipo.

Un concepto muy afín al de cohesión es el de pertenencia. La Psicología social aborda este concepto como una consecuencia de la afiliación¹² y como parte del proceso normal de crecimiento de un equipo. Ambos conceptos se refieren al grado de identificación con el equipo, con los miembros y con la tarea.

La pertenencia se da cuando los miembros se empiezan a acercar más al equipo, a identificarse más con la tarea. Este es el momento en que se da el pasaje del yo al nosotros. Cuando esto último acontece es cuando aparece el sentimiento de pertenencia, es decir, cuando se sienten parte del equipo. Un equipo en el cuál sus miembros sienten esa pertenencia es un equipo con cohesión. Un integrante de reciente ingreso o los miembros de un equipo de reciente creación, pueden sentir esa afiliación pero no tendrán un alto grado de identificación con el equipo.

4.2 UNIFORMIDAD

Como miembro de un equipo, uno siente el deseo de sentirse aceptado por los demás. Debido a ese deseo uno se adapta a las normas del equipo. El equipo ejerce una presión en los individuos para cambiar las actitudes y que sean acordes a los estándares establecidos. Deseamos ser parte del equipo y evitamos ser visiblemente diferentes.

Hay evidencia de que un porcentaje alto de personas cede ante las presiones de su equipo, aún cuando la posición del equipo sea contraria a la realidad y aún cuando la persona piense, en un inicio, que está en lo correcto¹³. Es decir, una persona es capaz de alinearse al pensamiento del grupo, aunque en un principio no esté de acuerdo con ello, por no verse diferente del resto de los integrantes.

El concepto "Groupthink", que podría traducirse como el pensamiento grupal, se refiere a este deterioro del estado mental, del juicio y de una distorsión de la realidad, provocado por presiones dentro del equipo. Este estado puede llegar a ser la consecuencia de un equipo que desarrolla normas muy estrictas de uniformidad y una alta cohesión, en donde las diferencias no son bien vistas. El equipo puede llegar a estancarse y no ver que su desempeño no es el adecuado, y esto incluye al líder formal. De aquí también, que cuando un nuevo individuo ingresa a un equipo, genere tanta resistencia de los miembros establecidos.

Para contrarrestar este fenómeno los equipos deben de encontrar la forma de hacerse de puntos de vista diferente. Además, como se mencionó en el capítulo 3, en lo referente a las normas, el líder debe crear un ambiente en el cual no sea mal visto tener una opinión contraria o incluso cuestionar una norma. Hay equipos y organizaciones que buscan la rotación del personal cada determinado tiempo, como una medida para contrarrestar este fenómeno y que a la vez sirva para promover el crecimiento personal.

¹² Se entiende por afiliación el primer momento de aproximación al grupo, el primer grado de identificación con los demás y con la tarea.

¹³ Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior. Concepts, controversies applications". Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1996. 7th Edition. pag. 310



4.3 DURACIÓN DE UN EQUIPO

Este es un concepto fuertemente ligado al desempeño de un equipo y puede tener consecuencias tanto positivas como negativas para sus miembros.

En el lado positivo, la sensación de permanencia puede proveer un cierto grado de seguridad para los integrantes del equipo, de ese modo trabajarán más relajadamente y obtendrán mejores resultados. En el lado negativo, puede dificultar hacer cambios necesarios para la vitalidad organizacional o para el buen desempeño del equipo. La gente puede volverse reacia, dificultando la introducción de nuevas personas o nuevas ideas.

Una cohesión alta puede extender la vida de un equipo o comité más allá de lo que originalmente se tenía previsto para concluir la tarea. Para contrarrestar esto, es importante revisar la misión u objetivos del equipo a intervalos y tomar acciones apropiadas, sobre todo en aquellos equipos cuya duración es limitada a la conclusión del proyecto o tarea.¹⁴

4.4 RESULTADOS

Cualquier predicción acerca del desempeño de un equipo debe empezar por reconocer que un equipo es parte de una organización y que factores tales como la estrategia de la organización, la estructura de autoridades, los procesos de selección, el sistema de compensaciones, etc., pueden proveer de un clima favorable o desfavorable para que una persona y/o un equipo pueda desempeñarse efectivamente.

Situando al equipo en el contexto organizacional, podemos señalar dos factores que pueden llegar a influir en el desempeño del rol de un miembro del equipo, y por lo tanto, del equipo mismo:

1. La capacidad que tenga la organización, para inducir al cumplimiento de los roles prescritos dentro de las pautas fijadas, sin inhibir por ello la autonomía de los miembros en cuanto a la elección de los comportamientos más adecuados.
2. La capacidad que tenga el sujeto, para enmarcar su autonomía dentro de las exigencias de la organización y del equipo.

Cualquiera de estas capacidades que esté ausente generará problemas en uno u otro sentido. Una organización (jefe o líder en su representación) tan rígida que cristalice a los integrantes en el desempeño de sus funciones, no podrá sobrevivir frente a las exigencias cambiantes del contexto. Una persona incapaz de reconocer las exigencias de integración, no llegará lejos en una organización, no importa cuán capaz sea en otros aspectos. De este concepto se infiere la importancia que tiene la selección de miembros en el desempeño del equipo y en los resultados que obtengamos.

El control de un equipo se puede enfocar a los resultados del mismo, al comportamiento de sus miembros o a ambos. Es más común encontrarse con equipos que centran su atención y sus controles en resultados, que encontrarse con equipos que lo hagan en los valores personales, debido en gran medida, a la facilidad de obtener los primeros y a la dificultad de establecer los segundos.

Recuerde que un equipo efectivo es aquel que logra sus objetivos y la satisfacción personal de sus integrantes. Tenga presente esto antes de caer en la tentación de definir como importantes solo aquellos resultados enfocados en la tarea. Defina los resultados deseables y manténgalos en control, pero también establezca variables de comportamiento aceptables y rechazables dentro del equipo.

¹⁴ Ver modelo de equilibrio, capítulo 1, figura 1.3



Esto mismo trasládalo a la organización, tenga presente los resultados e investigue y conozca si hay alguna clase de comportamiento que se espere de usted y de su equipo de trabajo en el contexto organizacional.

Establezca los medios de monitorear estos resultados y de que los miembros del equipo se involucren y participen, que estén conscientes de los asuntos prioritarios que necesitan de su atención. Enfoque los esfuerzos en las áreas que son relevantes para el equipo y también en las que tienen una influencia directa en los resultados comunes a la organización.

RESUMEN

Hemos visto en este capítulo como la cohesión, la uniformidad, la duración y las normas del equipo están relacionados entre sí y tienen una gran influencia en el desempeño y los resultados del equipo. Estos son conceptos en los que generalmente no reparamos, pero que son una consecuencia directa de los objetivos del equipo y de todos los conceptos mencionados en los capítulos anteriores.

Al evaluar los resultados del equipo hay que tomar en cuenta cuáles eran sus objetivos iniciales, qué tarea pretendía llevar a cabo, de qué recursos disponía y qué conocimiento previo de ello tenían sus integrantes. Estos cuatro puntos son de vital importancia y deben ser definidos desde la planeación, y no como es la práctica común, reparar en ellos solo cuando los resultados del equipo no fueron los esperados. Es importante hacer un análisis previo y asegurarnos que tanto los recursos materiales como los humanos han sido asignados y están disponibles para el equipo.

Cuando se establecen las normas en un equipo, y cuando a lo largo de la vida del equipo estas normas se refuerzan o se desmotivan, el líder debe estar consciente del efecto que está provocando en el desempeño y la productividad del equipo. No debe olvidar tampoco, que el equipo está inmerso en una organización, con estándares de productividad y de comportamiento y que difícilmente podrá cambiar al equipo a estándares muy distintos del contexto. Puede obtener una mejoría en la productividad y en los valores del equipo, pero no debe esperar algo demasiado distinto al contexto organizacional.



CONCLUSIONES

Debido a la naturaleza de este trabajo, no existen elementos para establecer si el objetivo fue alcanzado o no, sin caer en la subjetividad. Lo ideal hubiera sido monitorear a uno o varios equipos, que siguieran los conceptos aquí planteados, desde su inicio hasta su fin, y ver si alcanzaban o no sus metas. Como esto no se hizo, simplemente buscamos opiniones externas al desarrollo de este trabajo, dando a conocer su contenido a varias personas, algunas de las cuales tenían relación y conocimientos previos en el tema, y algunas otras no. Algunos de sus comentarios fueron en sentido favorable. Hubieron opiniones que coincidieron en que se han presentado sólo conceptos básicos, pero útiles. También hubo quienes opinaron que al trabajo le hacía falta más información que la contenida en estas páginas. Hubo también quien resintió la carencia del liderazgo.

Recordando que el objetivo planteado inicialmente fue el de “exponer las bases mínimas que debe cubrir un equipo de trabajo para poder desempeñar adecuadamente los propósitos para el cuál fue formado”, concluimos que el objetivo no fue alcanzado. Por un lado, no contamos con evidencia que demuestre que siguiendo los conceptos descritos, se logra que los equipos alcancen sus objetivos, y por otro lado, no se planteo este trabajo en términos de un marco teórico que nos permita evaluar que el trabajo se encuentra dentro de el.

La mayor aportación de este trabajo, se encuentra en que reúne una serie de elementos del trabajo en equipo, que presenta el trabajo de los equipos de principio a fin, en forma ordenada, breve, y en que quien lo lea, va a encontrar en él una forma sencilla de consulta que le permita tomar o dejar esos elementos a partir de sus propias experiencias.

Como puntos particulares a destacar en este trabajo se encuentra el concepto de tamaño de los equipos, dado que está presentado en base a su relación con la función que el equipo va a desempeñar, que aunque parece algo obvio, da al lector la pauta para plantear el objetivo del equipo desde su inicio, algo que la mayoría de las veces es olvidado.

Un área de oportunidad en este trabajo, es el concepto de roles. Quedo mucho por decir acerca de la importancia de los roles, de como sacar el mejor provecho de ellos, de la forma más fácil de identificarlos y del manejo más apropiado dentro de los equipos. Así mismo, el rol del liderazgo sigue siendo un área de oportunidad, debido a que es un rol crítico para el equipo, y que su buen o mal desempeño puede llevar al equipo a lograr sus metas o a nunca alcanzarlas.



BIBLIOGRAFÍA

- Clayton P. Alderfer, "Group and Intergroup Relations" in J. Richard Hackman and J. Lloyd Suttle (eds.), "Improving Life at Work", Goodyear Publishing Company, Inc. Santa Monica, California 1977.
- Etkin J. Schvarstein, L., "Psicología social de las organizaciones" Ed. Paidós, Buenos Aires, 1989
- Guizar M. Rafael, "Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones" Mc. Graw Hill. Mexico, 1997
- Hackman, J. Richard, Lawler III Edward E., Porter Lyman W. "Perspectives on behavior in Organizations" Mc. Graw Hill. U:S:A. 1983
- Jon R. Katzenbach, "The Myth of the Top Management Team". Harvard Business Review Noviembre - Diciembre 1997 pag. 83-91
- P. de Quiroga, Ana "Algunas reflexiones sobre grupo y grupo operativo", en revista Temas de Psicología social, Ediciones Cinco, Buenos Aires, 1989.
- P. de Quiroga, Ana, "Enfoques y perspectivas en Psicología social" Ediciones Cinco. Buenos Aires, 1994
- Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior: concepts, controversies and applications". Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1996. 7th. Edition
- Wendell L. French, Fremont E. Kast, James Rosenzweig, "Understanding Human Behavior in Organizations" Harper & Row, Publishing. New York, 1985
- Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr., "Desarrollo Organizacional", Prentice Hall Mexico, 1996 5a. Edición