

Oscar H. Vázquez Guevara

De Grupo a
EQUIPO

COMO LOGRAR UN EQUIPO EFECTIVO





Av. Venustiano Carranza 2145, Col. Polanco, C.P. 78270,
San Luis Potosí, S.L.P., México

Registro Público del Derecho de Autor: 03-2004-120914112100-01

primera edición, 2003, San Luis Potosí, S.L.P., México
segunda edición, 2007, San Luis Potosí, S.L.P., México
tercera edición, 2010, San Luis Potosí, S.L.P., México
cuarta edición, 2013, San Luis Potosí, S.L.P., México

texto:

D.R. © 2003, Oscar H. Vázquez Guevara

este tiraje:

D.R. © Grupo MDC

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, archivada o transmitida en forma alguna o mediante algún sistema, ya sea electrónico, mecánico, de fotoreproducción, de almacenamiento en memoria o cualquier otro, sin el previo y expreso permiso por escrito del autor.

Impreso y hecho en México

impreso en:

Impresora Posadas,
Ave. de las Torres 109-E, Col. El Paseo,
C.P. 78320, San Luis Potosí, S.L.P., México

Contenido

| | |
|--|-----------------|
| Introducción | <i>pag. 7</i> |
| Grupo Vs. Equipo | <i>pag. 11</i> |
| Los paradigmas del sistema tradicional de trabajo | <i>pag. 17</i> |
| Características de una organización con equipos de alto desempeño | <i>pag. 21</i> |
| ¿Porqué los equipos tienen un mejor desempeño? | <i>pag. 25</i> |
| Características de un equipo de trabajo | <i>pag. 27</i> |
| Conflictos para integrar equipos | <i>pag. 41</i> |
| Etapas de desarrollo de los equipos | <i>pag. 47</i> |
| Creación | <i>pag. 51</i> |
| Conflicto | <i>pag. 57</i> |
| Enfoque | <i>pag. 63</i> |
| Equipo | <i>pag. 67</i> |
| Elementos que favorecen el éxito del equipo | <i>pag. 71</i> |
| El alcance de los equipos | <i>pag. 77</i> |
| Transición del supervisor | <i>pag. 81</i> |
| Las nuevas funciones de los miembros del equipo | <i>pag. 87</i> |
| Pasos para la transición de actividades | <i>pag. 91</i> |
| Los sistemas y el ambiente | <i>pag. 95</i> |
| Convenio entre áreas de soporte y equipos de trabajo | <i>pag. 101</i> |
| El líder de los equipos | <i>pag. 107</i> |
| Las mejores prácticas de los líderes | <i>pag. 113</i> |
| Modelo de liderazgo para los equipos | <i>pag. 123</i> |
| El estilo de administración a seguir de acuerdo a la madurez o desarrollo del equipo | <i>pag. 129</i> |
| Estilos de administración y las etapas de desarrollo | <i>pag. 139</i> |
| Sistemas de medición, indicadores | <i>pag. 143</i> |
| El arranque de los equipos | <i>pag. 149</i> |
| Los estatutos del equipo | <i>pag. 151</i> |
| Etapas para la implementación de equipos de trabajo | <i>pag. 159</i> |
| Epílogo | <i>pag. 165</i> |

INTRODUCCIÓN

EL TRABAJO EN EQUIPO

El mundo esta cambiando rápidamente; de eso no cabe duda, el entorno es cada vez más demandante, en las organizaciones se solicita obtener mejores resultados, productividad, calidad, innovación. Las metas son: Más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en una economía globalizada.

Muchas empresas se han dado cuenta de que las personas representan su más importante recurso estratégico para enfrentar los cambios y la competencia nacional e internacional. Ya no se puede afirmar que un grupo de personas suficientemente talentosas, con un objetivo común, serán un equipo eficiente, aun cuando los objetivos sean claros. La historia reciente de los deportes está llena de fracasos de "equipos" que no pudieron cumplir las expectativas de éxito a pesar de que se hicieron esfuerzos por reunir el mayor numero de "súper estrellas" para ganar. No funcionó la combinación, la alquimia; las estrellas no lograron canalizar sus esfuerzos hacia el objetivo global, el triunfo del equipo. Esta situación también parece repetirse en los equipos de trabajo de las compañías. Desde luego, el talento individual es indispensable para el éxito de cualquier empresa, pero las organizaciones se están dando cuenta de que el talento no se está utilizando adecuadamente o se está desperdiciando.

Existe un acuerdo, casi universal, en el que se sugiere que el cambio necesario en las organizaciones es la participación ordenada de todos los miembros de la empresa.

Sin embargo, una cosa es saber lo que se necesita y otra es hacerlo. Se puede afirmar que la mayoría de las personas que componen una organización, quieren participar tan completa y productivamente como sea posible, y que algo impide que esto suceda.

EL PAPEL DEL TRABAJO EN EQUIPO

Donde quiera que estén los problemas, debe hacerse algo por resolverlos. Crear equipos implica compromiso de todos los miembros de la organización, identificar barreras y superarlas, modificar comportamientos que no contribuyen a los resultados, por otros que permitan resultados óptimos. Muchas organizaciones crean grupos de trabajo a los que equivocadamente llaman “equipos”. Los grupos de trabajo no suponen ninguna modificación a la jerarquía y por lo tanto a la participación. Un comité al que se le encarga la realización de una tarea bajo el control de la dirección o de la gerencia y no se le delega responsabilidad y autoridad mantienen un desempeño pobre, en algunos casos, los miembros se neutralizan mutuamente. El todo resulta menor que la suma de sus partes.

SINERGIA Y TRABAJO EN EQUIPO

El concepto de sinergia es básico para el desempeño del equipo; exige aportaciones individuales, estar informado, respeto a todos los miembros del equipo y, al mismo tiempo trabajar por un objetivo común; no puede imponerse por orden de la autoridad ni por decreto, sólo cuando el interés verdadero por los resultados grupales se integra con la confianza y el apoyo de todos los miembros del equipo, es probable que surja la sinergia.

La sinergia es la energía producida por un equipo cuyo resultado es mayor a la suma de las individualidades. Puede transformarse en la meta alcanzable de todo equipo. Como todos sabemos bastante sobre lo que no debe hacerse, ¿Qué acciones pueden resultar productivas? ¿Qué pueden hacer los líderes y los miembros del equipo para estimular y mantener la productividad, la proactividad, la creatividad, la conciencia de calidad? ¿Cómo puede cada individuo ser a la vez fuente y producto de la sinergia? La respuesta está en el

equipo. Cada miembro, incluso el líder, tiene que asumir la responsabilidad de esa membresía, hacerla realmente suya y estar dispuesto a compartirla para alcanzar los resultados del equipo.

COMO RECONOCER LA CULTURA DE UN EQUIPO

La cultura se puede reconocer examinando los comportamientos, las actitudes, las creencias y las opiniones que los individuos intercambian día con día. Los rituales y las tradiciones también forman parte de la cultura, la forma en que se analizan los problemas y se resuelven, se convierten en las reglas o lineamientos, muchas veces no escritos, que le dicen a los miembros del equipo cómo participar, qué hacer y qué no hacer. En este sentido, la naturaleza de algunas especies que conviven en sociedad, como los humanos, nos dan algunas pautas sobre cómo de manera natural, con reglas que todos los miembros del equipo conocen, da como resultado eso que hoy me permite la oportunidad de compartir este libro.

GRUPO VS. EQUIPO

A través del tiempo, el hombre ha buscado agruparse buscando satisfacer diferentes necesidades, entre ellas, una de las más importantes: la convivencia. Esto dió como resultado que el género humano poblara la tierra con tanto éxito, por encima de otras especies físicamente mejor equipadas. En la actualidad, esta convivencia se ha convertido en algo mucho más complejo que solamente la cooperación de unos y otros; la competencia para conseguir distintos resultados se multiplica, las estructuras organizacionales bien definidas y el logro de resultados requiere la aplicación de novedosas tecnologías; sin embargo, estas mismas organizaciones se están dando cuenta que, trabajando en equipo, sus resultados siempre son superiores a los obtenidos de manera individual.

En su búsqueda por lograr progreso y bienestar, el hombre creó las organizaciones y les dió nombres para diferenciarlas, de ahí surgieron las empresas y la historia nos ha demostrado que, a través de organizarse y trabajar todos en una misma dirección, se podían lograr objetivos que nunca antes se habían imaginado. Definamos algunos conceptos básicos que nos permitirán entender la esencia del trabajo en equipo.

La masa es un conjunto desorganizado, constituido por un número grande e indeterminado de individuos que forman una colectividad. A éstos los unen impulsos y emociones similares. Su esencia consiste en "vivir unos con otros". No existe en ellos diferenciación alguna respecto de las diversas funciones sociales, a no ser la de colaborador y dirigente. Con lo anterior, podemos decir que un grupo es un conjunto de personas o cosas reunidas en un mismo lugar.

La agrupación es un conjunto de personas que, aunque tienen necesidades e intereses comunes, permanecen anónimas; su objetivo común es exterior a ellas.

En los grupos existe un objetivo, que aparentemente

parece común; sin embargo, este objetivo es el establecido por la organización (empresa, familia, ciudad, etc), pero que no es compartido por todos los miembros. En una empresa asistirán los trabajadores o empleados por diferentes razones y estarán dispuestos a realizar su trabajo pero con motivos diferentes, de ahí que muchos dicen: “si cada quien hiciera su trabajo, esto sería muy diferente”; la verdad es que ésto no es cierto, porque se necesita de la interacción de esfuerzos para lograr un objetivo común para que se puedan maximizar los resultados.

Podemos notar que en una ciudad viven muchas personas y que están agrupadas por diferentes razones y no todas buscan el bien de la comunidad, cada quién busca su objetivo personal; igual pasa en las empresas.

En estos grupos se dan diferencias para el logro de resultados y unos llegan a ser mas efectivos que otros. Estas diferencias dan como resultado el equipo, que es una forma social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí, que cuenta con metas y objetivos comunes.

Las personas participan en los equipos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, los elementos que favorecen al desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

El objetivo común a todos los miembros del equipo los hace interdependientes. Esto significa que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido. Los miembros del equipo son independiente e interdependientemente responsables por el logro del objetivo común, ya que cada uno tendrá una tarea específica que cumplir con el equipo y a su vez tareas interdependientes que producen la sinergia del equipo.

En las instituciones se distinguen diversos grupos de trabajo, por ejemplo: el directivo, constituido normalmente por el director general, los gerentes responsables de las distintas áreas de funcionamiento de la organización y probablemente miembros del staff que asesoran en el proceso de toma de decisiones; los grupos de mandos medios, formados por cada uno de los gerentes y sus respectivos supervisores; los grupos operativos, constituidos actualmente por operarios en los que la figura de líder se intercambia entre sus miembros.

En cada uno de los grupos de trabajo mencionados, se da una interacción específica que depende de las actitudes, las habilidades, los comportamientos y las relaciones de sus miembros. Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas único que describe la interacción en el grupo.

En la actualidad, las instituciones sienten continuamente los efectos de la dinámica del cambio social, lo cual ha provocado que su concepción derive de un sistema preferentemente técnico a uno sociotécnico, y de una visión cerrada a una abierta e interactuante con el medio ambiente.

Se ha dicho que “el cambio es lo único constante” en el desarrollo de la cultura, porque las transformaciones que afectan a las organizaciones no sólo se originan en las inciertas condiciones del entorno, sino que se incorporan en ellas, a través de la concepción que tienen las personas sobre la calidad de vida en el trabajo.

El grupo, como primera manifestación del trabajo colectivo, parece no dar una respuesta adecuada a las demandas de las organizaciones que permitan conciliar las metas de productividad con los anhelos de satisfacción personal.

Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar el riesgo de un entorno pleno de incertidumbre y de responder a las necesidades de competencia y de los individuos. El equipo de trabajo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo,

surge como la unidad administrativa que cumple con las exigencias del entorno.

La aparición de unidades administrativas diferentes a las mencionadas en las descripciones de puesto tradicionales, ha provocado cambios en las organizaciones, principalmente en la planeación y distribución de la tarea, el ejercicio de la autoridad, la asignación de la responsabilidad y los mecanismos de control, por lo cual deberán examinarse y replantearse algunos de los principios, hasta ahora valorados como garantía de la productividad, cuando se definen y describen los equipos de trabajo.

El equipo verdaderamente comprometido es la unidad de desempeño más productiva de que dispone la alta dirección - siempre y cuando haya resultados específicos por los que el equipo sea responsable independiente e interdependiente y siempre y cuando la compañía apoye, motive y exija esos resultados.

Así podemos definir un equipo de trabajo como: una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

También podemos manejar la siguiente definición:

El equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, implica la integración dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.