

## CAPITULO IX

---

### EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

- A. Introducción.
- B. Conceptos.
- C. Los Equipos en el ámbito organizacional.
- D. Razones que llevan a la gente a formar parte de un equipo.
- E. Análisis comparativo de los sistemas de trabajo en la organización.
  - 1. Sistema tradicional.
  - 2. Sistema de alto rendimiento.
- F. La Participación, Pieza clave para el trabajo en equipo.
- G. Niveles de Participación.
- H. Círculos de calidad.
- I. Componentes principales de los círculos de calidad.
  - 1. Comité de círculos de calidad.
  - 2. Coordinador general.
  - 3. Coordinador – Facilitador.
  - 4. Líder.
  - 5. Equipo.
- J. Características generales de los círculos de calidad.
- K. Principales funciones de los círculos de calidad.
- L. Ocho pasos en la solución de un problema.
  - 1. Encontrar el problema.
  - 2. Buscar las posibles causas.
  - 3. Investigar cual es la causa o el factor mas importante.
  - 4. Considerar las medidas correctivas.
  - 5. Poner en práctica las medidas correctivas.
  - 6. Revisar los resultados obtenidos.
  - 7. Prevenir la recurrencia del mismo problema.
  - 8. Conclusión.

- M. Equipos autónomos.
- N. Principales resultados observados en los equipos autónomos.
- O. Conformación de un Equipo de trabajo.
- P. Etapas en la conformación de equipos.
- Q. El equipo de trabajo como un sistema.
- R. Metodologías para implementar equipos de participación.
  - 1. Iniciación.
  - 2. Llevar a cabo un plan piloto.
  - 3. Implantación masiva.
  - 4. Propuestas y sugerencias ante la implantación.
  - 5. Estabilización y Evaluación de este nuevo estilo de Administración.
- S. Factores del éxito de un equipo.
- T. Sistemas de compensación y reconocimiento.

**Concluido el estudio de este capítulo, el lector será capaz de:**

- Definir equipo de trabajo y sus características principales
- Describir los sistemas e alto rendimiento
- Definir círculos de calidad y sus funciones
- Diseñar metodología para implantar equipos de participación
- Diseñar sistemas de compensaciones y reconocimientos

## **A. Introducción.**

Cuando hablamos de equipos de trabajo nos referimos a grupos formales de personas designados por una organización para realizar asignaciones o tareas específicas y lograr un objetivo terminal previamente establecido.

Cuando estos equipos de trabajo no requieren ser supervisados sino que ellos mismos realizan su trabajo y logran metas propuestas en la forma más eficiente y responsable, logrando excelentes resultados, estamos en presencia de un equipo efectivo de trabajo.

Un equipo efectivo de trabajo puede estar conformado por personas de una misma unidad administrativa o también por empleados de otros departamentos, es decir, que ello va a depender de acuerdo a las tareas que se van a realizar.

Trabajar en equipo muchas veces no es tarea fácil, ya que nos encontramos con individuos de diferentes personalidades, y pueda que existan intereses individuales que superen al interés colectivo, por lo que muchas veces puede ocasionar conflictos. Es precisamente un equipo efectivo de trabajo el que logra solventar esas situaciones a través de una comunicación abierta y sincera y logrando la colaboración de todos los integrantes; y lo más importante, el respeto a cada una de las personas que conforman dicho equipo.

## B. Conceptos.

- **Grupos:** Consiste en dos ó más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente involucrado. Es importante recalcar que los miembros de un grupo pueden o no conocerse.
- **Equipos:** Un equipo lo conforman el concurso de las interacciones de varias personas donde cada uno aporta sus conocimientos sus habilidades sus ideas y su motivación para alcanzar en forma coordinada, los objetivos particulares del equipo.

La clave del equipo la constituye la INTERACCION ya que todos los miembros están convencidos de que la participación interactiva garantiza el logro como un TODO superior a lo que pueda alcanzar un sub-grupo o un individuo en particular. Cuando esta característica se alcanza significa que el equipo logro sinergia.

Hay tres elementos que apoyan el trabajo en equipo: uno es la visión compartida, otro el dominio personal y el tercero es el aprendizaje en equipo (elemento dado por la interacción).

- **Equipo de trabajo:** Es una reunión de personas que trabajan en colaboración cumpliendo una serie de responsabilidades para el logro de una meta común o un propósito muy importante, utilizando para ello los recursos personales de sus miembros con la consecuente satisfacción.. La colaboración se caracteriza por una comunicación, abierta y sincera; y una responsabilidad compartida en los resultados.

Trabajar en equipo no implica sacrificar la individualidad, al contrario, en el trabajo en equipo se fusionan los aportes individuales de tal manera que el todo es mayor que la suma de sus partes, es decir, el equipo de trabajo es algo más que la suma de sus miembros.

En un equipo de trabajo lo que deben hacer los integrantes del mismo es colaborar y respetarse mutuamente.

La división no mata el trabajo en equipo; lo mata el egoísmo y el sabotaje.

Michael Wilson de Learnin Corporation, comenta:

**“Los integrantes del equipo deben aprender a ventilar sus diferencias y cuestionarse duramente. Cuando un equipo no enfrenta los problemas que le impide llegar a sus metas, no puede avanzar en su trabajo ni desarrollar soluciones creativas”.**

El trabajo en equipo es imperativo para el servicio extraordinario. Alimenta el aprendizaje en la medida en que los integrantes del equipo se enseñan entre sí. El trabajo en equipo genera control y poder.

El profesor Dean Tjosvold, otro destacado y estudioso del tema del trabajo en equipo, explica:

**“El hecho de sentirse poderoso emana de la seguridad de ser uno capaz de avanzar, de resolver los problemas y de tener éxito. Los integrantes de un equipo en contraste con ello, una persona que siente la necesidad de depender únicamente de sus propias capacidades puede desmoralizar ante un desafío complejo y difícil”.**

Beneficios de la formación de equipos de trabajo:

- Manejo de la complejidad
- Velocidad de respuesta
- Calidad de decisiones
- Comunicación abierta y directa
- Liderazgo compartido
- Toma de decisiones participativa
- Apoyar las decisiones
- Fortaleza colectiva.

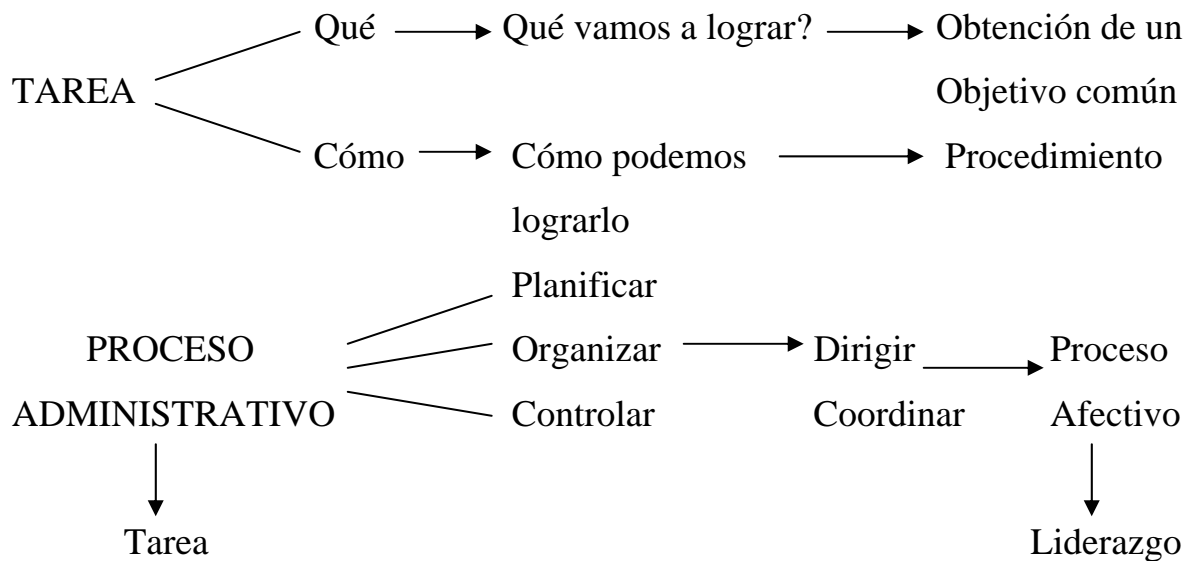
### **Desarrollo de los equipos efectivos de trabajo:**

En la formación de un equipo de trabajo, como todo grupo, se distinguen dos procesos o niveles gerenciales:

El primero se refiere a la TAREA y el segundo al PROCESO ADMINISTRATIVO propiamente dicho, asimismo, existe un proceso relativo al INDIVIDUO como tal, y paralelamente, un proceso relativo al desarrollo del grupo en sí.

Veamos esos procesos o niveles gerenciales en el siguiente esquema:

## PROCESOS O NIVELES GERENCIALES:



### **Características de los equipos efectivos de trabajo:**

Entre las características principales podemos mencionar:

- Misión clara y compartida
- Metas específicas de ejecución
- Funciones y responsabilidades negociadas y definidas
- Clima de confianza
- Procedimientos claramente definidos, tales como:
  - a) El flujo de información
  - b) Toma de decisiones
  - c) Resolución de problemas
  - d) Manejo de conflictos

Además en los equipos efectivos de trabajo, existe y se comparten un conjunto de valores de conducta, es decir, existe autoconciencia y auto evaluación del proceso de grupo.

### **C. Los equipos en el ámbito organizacional.**

En las organizaciones los equipos tienen dos vertientes: Los formales y los informales.

En los formales, el compartimiento queda estipulado por las metas de la organización, depende de ella y están orientados a mandos o a tareas.

En el segundo caso, los equipos los constituyen las alianzas entre las personas que actúan en las organizaciones pero no ha sido determinada por la empresa y están orientados a intereses particulares o a la amistad.

Cuando la organización no está orientada al trabajo en equipo la informalidad impera sobre la formalidad.

### **D. Razones que lleva a la gente a formar parte de un equipo.**

- **Seguridad:** al pertenecer a un equipo se logra la "fuerza" y se reduce la inseguridad de estar "solo".
- **Estatus y autoestima:** " me siento orgulloso de pertenecer al equipo". Esta frase revela el hecho de que un equipo da prestigio y pertenencia; características que pueden satisfacer necesidades intrínsecas que proporcionan estatus y reconocimiento y determinan que " yo soy alguien".
- **Interacción y afiliación:** los equipos de trabajos satisfacen las necesidades sociales. La gente disfruta las interacciones y en muchos casos constituyen la fuente principal para satisfacer las necesidades de afiliación.



- **Poder:** Por lo general lo que un individuo no puede lograr solo, es muy probable que lo alcance el equipo al cual pertenece. La unión proporciona poder. Los equipos en las organizaciones están en condiciones de hacer peticiones a sus miembros y lograr que obedezcan sin ninguna de las responsabilidades que acompañan los cargos formales de la empresa.
- **Obtención de metas:** para el logro de las metas de la organización y las personales se hace necesario el concurso de más de una persona para realizar determinadas tareas. En tales casos la gerencia de las empresas y los individuos por si solo buscan la conformación de equipos para llevar a cabo los trabajos de la empresa y los objetivos.

## **E. Análisis comparativo de los sistemas de trabajo en la organización.**

Para poder aprender las bondades que conllevan el implementar un cambio en la manera de trabajar del recurso humano, es primordial entender muy bien los principios fundamentales del sistema tradicional que por largos

años ha sido el estilo predominante de administrar, versus los principios del nuevo enfoque de sistemas de alto rendimiento, a través de equipos de participación.

### **1. Sistema tradicional.**

- División de funciones: Compra, venta, finanzas, y producción, funcionan individualmente, no en equipo.
- La dirección establece objetivos de cada una de las funciones (ventas, producción), con poca interacción.
- Un estilo único para todos los grupos. No se da oportunidad a otras sugerencias.
- Tareas específicas y limitadas.
- Orientación interna a la organización; poco interesa el entorno.
- El supervisor planifica controla y dirige la operación; no tiene confianza en la gente.

### **2. Sistema de alto rendimiento.**

- Grupos con funciones diversas y múltiples; enfoque de interdisciplinario.
- Los empleados establece objetivos de calidad.
- Un mínimo de especificaciones; es un enfoque de una gran simplificación administrativa.

- Muchas alternativas de soluciones; los grupos deciden el diseño, hay aperturas en nuevas ideas.
- Habilidades múltiples y responsabilidades compartidas; un gran compromiso de todos hacia la empresa.
- Orientación externa al cliente como clave del éxito.
- El supervisor ayuda, entrena, coordina fuera de la operación; gran confianza en la gente.

## **F. La Participación, pieza clave para el trabajo en equipo.**

Para comprender correctamente la profundidad que conlleva el pasar de una cultura de “cero” participación de los empleados a una autodeterminación por parte de cada equipo de trabajo; se requiere conocer los diferentes niveles de participación por lo que se debe transitar en esta dirección, lo cual implica años, por ello recomendamos llevar a cabo una auto evaluación en relación a que nivel se tiene de participación. Así lo manifestó el investigador Jack D. Orsbum, en trabajo realizado sobre niveles de participación, quien asegura que la mayoría de las organizaciones se encuentran en nivel de conformidad, provocando con ello un gran desperdicio de talento humano y, por lo tanto, que ciertas empresas tengan un bajo nivel de competitividad. Es por ello, urgente avanzar del extremo donde la dirección decide y luego informa a los empleados hacia el nivel de posesión donde la dirección estimula y promueve la auto determinación, en un ambiente integrado en su totalidad por equipos de

trabajo; llegar a este otro extremo no es tarea fácil, lleva años; pero si queremos ser organizaciones de clase mundial, no existe otra opción.

Esta actividad puede ser realizada poco a poco y ver cumplido el objetivo a largo plazo, si en realidad deseamos ser una empresa competitiva tanto n el ámbito nacional como internacional.

Existen herramientas de diagnóstico para determinar el nivel de participación que se tiene, y con base en ello, iniciar el proceso de cambio. Cada organización debe realizar un análisis que determine su nivel actual y cual es el nivel deseable para lo cual puede elegir un modelo y adatarlo a sus propias circunstancias, dando participación a la gente en las decisiones.

## **G. NIVELES DE PARTICIPACIÓN:**

Las organizaciones deben detectar en que nivel de participación se encuentran para poder tomar acciones y decisiones, y así aumentar el nivel de competitividad. Asimismo debe lograr que todos los empleados de los distintos niveles conozcan de la misión y visión de la organización ya que esto los compromete a trabajar mejor por el logro de las metas establecidas para un tiempo determinado. En el siguiente esquema veremos los distintos niveles de participación, la acción y los resultados:

<b>NIVEL</b>	<b>ACCION</b>	<b>RESUTADO</b>
1. COMPARTIR INFORMACIÓN	LA DIRECCIÓN DECIDE Y POSTERIORMENTE INFORMA A LOS EMPLEADOS	CONFORMIDAD

2. DIALOGAR	LA DIRECCIÓN RECOPILA INFORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y CON BASE EN ELLA	ACEPTACIÓN
<b>NIVELES DE PARTICIPACION</b>		
3. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESPECIALES	LA DIRECCIÓN ASIGNA UN GRUPO SELECCIONADO DE EMPLEADOS, PARA RESOLVER UN PROBLEMA ESPECIFICO	CONTRIBUCIÓN
4. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS INTRA GRUPALES	GRUPOS TRANSVERSALES SE REÚNEN SEMANALMENTE PARA RESOLVER PROBLEMAS LOCALES	COMPROMISO
5. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS INTERGRUPALES	GRUPOS TRANSVERSALES SE REÚNEN PARA RESOLVER PROBLEMAS MUTUOS	COOPERACIÓN
6. ENFOQUE A SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	EL GRUPO PROFUNDIZA DIARIAMENTE EN UN ASUNTO ESPECIFICO DE INTERÉS ORGANIZACIONAL	CONCENTRACIÓN
7. AUTO DIRECCIÓN LIMITADA	GRUPOS EN ÁREAS SELECCIONADAS TRABAJAN TIEMPO COMPLETO CON MÍNIMA SUPERVISIÓN	RESPONSABILIDAD
8. AUTO DIRECCIÓN TOTAL	LA DIRECCIÓN ESTIMULA Y PROMUEVE LA AUTODETERMINACIÓN, EN UN AMBIENTE INTEGRADO EN SU TOTALIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO	POSESIÓN

## H. Círculos de calidad.

Conocidos también como “grupos de mejoras” o “grupos de progresos”. Los círculos de calidad son pequeños grupos de personas (entre cinco o diez ) con similar trabajo y nivel jerárquico, que se reúnen

periódicamente (una hora, 3 o 4 veces al mes) y de forma voluntaria, dentro o fuera del horario laboral, con el fin de identificar y analizar problemas comunes a su propio trabajo y encontrar soluciones por consenso a los mismos. Todos los miembros reciben entrenamiento para su adecuada participación, así como determinados incentivos (económicos o de otro tipo). Estos equipos, que cuentan con un líder democráticamente elegido y aceptado, pueden establecerse en distintos niveles de la organización, y sus actividades no se limitan a la fabricación ni a las empresas industriales, sino que también abarcan los demás ámbitos (comercial, financiero, servicios, etc), ya que, con independencia del trabajo que se desempeñe, su calidad puede mejorarse. Los principales objetivos que se persiguen con la implementación de un círculo de calidad son:

- En cuanto a los trabajadores, mejorar su calidad de vida en el trabajo, dándoles la oportunidad de participar en los objetivos de la empresa, fomentando en todo momento su creatividad, potenciando y aprovechando al máximo todas sus capacidades, valorando el trabajo bien hecho.
- En cuanto a la organización, contribuir a su mejora, desarrollo y perfeccionamiento, buscando la “calidad total”, se pretende no solo aumentar la productividad en todas las áreas, reducir los costos, administrar adecuadamente los recursos, etc. Sino también crecer cualitativamente, es decir, dar un mejor producto, ser innovadora, y ofrecer un servicio óptimo al cliente.

En cualquiera de los casos, entre los objetivos de los Círculos de calidad nunca deberán entrar las soluciones a problemas laborales, salariales, de relaciones jerárquicas y similares, que corresponden a otros estamentos.

## **I. Componentes principales de los Círculos de Calidad.**

### **1. Comité de círculos de calidad.**

Están formados por aquellos que dirigen sus actividades. Incluye entre cinco y doce miembros, y debe procurarse que los mismos estén representados por los estamentos de la organización: la dirección general, dirigentes y técnicos de diferentes departamentos, un representante sindical, todos los facilitadores y coordinadores de los respectivos círculos de calidad, y aquellos líderes/moderadores de los círculos de calidad más destacados por sus sugerencias.

### **2. Coordinador general.**

Su principal tarea es dirigir y monitorear todo el proceso, además de motivar para que esta cultura se expanda por los distintos niveles de la empresa.

### **3. Coordinador –facilitador.**

Suele ser un empleado, seleccionado por el comité de cc tanto por sus conocimientos y preparación técnica como por sus actividades de comunicación, dirección y persuasión.

#### **4. Líder.**

El líder del equipo es el supervisor del área. Su función es la de asegurar que el equipo opere efectivamente y todos sus miembros participen en cada reunión. El líder debe recibir entrenamiento en identificación y análisis de problemas, dinámicas de equipos, comunicación y liderazgo.

#### **5. Equipo.**

El número de miembros por equipo es de cinco a diez. Los miembros deben ser trabajadores o empleados, aunque en muchos casos participan supervisores y gerentes. El equipo es la célula fundamental de donde surge esta filosofía de compromiso con la mejora continua, que debe llevar a las empresas a convertirse en competitivas. Una vez que los equipos de participación reciben su entrenamiento en las diferentes tecnologías de trabajo de equipo, cada equipo debe:

- Tener muy claro cual es la misión y propósito fundamental del cambio a realizarse en el área o proceso seleccionado.
- Elaborar la lista de las funciones críticas de apoyo, así como sus requerimientos.
- Realizar un estudio del entorno del negocio, de tal forma que se tengan mejores elementos de juicios para llevar a cabo el proceso de mejoramiento.



- Realizar un análisis a través de la cadena de valores de todo el proceso operativo que demanda una revisión, para detectar errores o variaciones.
- Efectuar un profundo análisis del sistema social.
- Analizar los pasos anteriores, de tal forma que se desarrollen las mejores opciones.
- Formular la propuesta definitiva, que deberá ser valorada por todos los empleados.
- En todos los pasos debe haber una comunicación fluida entre el coordinador general, el comité directivo y cada uno de los equipos de participación.
- Presentar la propuesta final al comité directivo.

## **J. Características generales de los círculos de calidad.**

- Los participantes proponen los problemas que deben ser estudiados y analizados, generan soluciones y se encargan de implementarlas.
- Se utiliza esta herramienta, sobre todo, a nivel de obreros, operadores, etc. Sin embargo no se excluye que pueda ser utilizado en otras áreas, tales como administración, venta y finanzas.
- Es necesario entrenar a los participantes en técnicas de comunicación, toma de decisiones, análisis de problemas, presentaciones eficaces y demás.

- Debe respetarse la libre voluntad de participar, sin embargo, se recomienda propiciar a través de la motivación una participación de la mayoría de las personas.

## **K. Principales funciones de los círculos de calidad.**

- Estudiar la conveniencia del programa para la organización.
- Establecer la estrategia para inducir al programa, así como los objetivos generales del mismo.
- Dirigir la implementación del programa, incluyendo las puestas en práctica de cc piloto.
- Hacer un seguimiento del programa.
- Seleccionar al facilitador/coordinador.
- Establecer la frecuencia de las reuniones de cada nivel.
- Decidir los incentivos para los proyectos aceptados.
- Relacionarse con los sindicatos o con el comité de empresa.
- Informar periódicamente a la dirección y a otros niveles de la organización los avances y logros obtenidos.
- Controlar puesta en marcha y aplicación de los proyectos aprobados.

## **L. Ocho pasos en la solución de un problema.**

- 1. Encontrar el problema:** en este primer paso se debe definir con claridad el problema a resolver, para ello se debe recurrir a toda

la información posible para elegir dentro de los problemas considerados, al más importante. En este paso, pueden ayudar los diagramas de Pareto, la hoja de verificación, el histograma o directamente la queja de un cliente interno o externo.

- 2. Buscar las posibles causas:** al iniciar la búsqueda de las posibles causas del problema, antes de cualquier análisis, los miembros del equipo deben preguntarse el por qué de tal problema, al menos 5 veces, para que así se centren y profundicen en las verdaderas causas del problema, teniendo en cuenta la variabilidad, ¿Cuándo se da? (horario, turno), en ¿Qué tipo de productos se presentan los defectos?, ¿Cómo se hace evidente el problema?. Aquí puede ayudar el diagrama de espina de pescado (Ishikawa) o la lluvia de ideas.
  
- 3. Investigar cual es la causa o el factor más importante:** dentro de todas las posibles causas consideradas en el paso anterior, se debe determinar cual es la más importante. Esto se puede hacer por consenso, seleccionando las causas más importantes del diagrama de espina de pescado.
  
- 4. Considerar las medidas correctivas:** al considerar las medidas correctivas se debe buscar que estas eliminen las causas, de tal manera que se prevenga la recurrencia del problema, y no ocultarlo.

- 5. Poner en práctica las medidas correctivas:** para esto se debe seguir al pie de la letra el plan elaborado en el paso anterior, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen.
  
- 6. Revisar los resultados obtenidos:** en este paso debe verificar si las medidas correctivas dieron resultado. Para ello se debe utilizar la misma herramienta que se utilizó para detectar el problema, para tener una visión objetiva del antes y el después del problema.
  
- 7. Prevenir la recurrencia del mismo problema:** si las soluciones dieron resultado, se debe generalizar las medidas correctivas y prevenir la recurrencia del mismo problema o garantizar los avances logrados; para ello se debe estandarizar soluciones, documentarlas y asignar tiempo y responsabilidades específicas, y estandarizar los nuevos procedimientos, identificando claramente quién, cuándo, dónde, por qué y cómo.
  
- 8. Conclusión:** en este último paso se debe revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro. Para ello se debe elaborar una lista de los problemas que persisten, y señalar algunas indicaciones de lo que puede hacerse para resolverlos.

## **M. Equipos autónomos.**

Son equipos que trabajan independientemente con mayor responsabilidad y con recursos especializados. El objetivo es proveer mayor libertad en el actual y promover creatividad e innovación. Son pequeños grupos de empleados, estable en el tiempo e integrados formalmente en la estructura de la organización. Cuenta con un área físicamente definida y realizan un conjunto completo de tareas interdependiente; todos los sujetos que han de poseer las habilidades necesarias para desempeñarla, lo cual dota al equipo de una enorme flexibilidad. Además, los miembros del grupo tienen autoridad y responsabilidad para planificar, dirigir, organizar, proporcionar el personal adecuado y comprobar la ejecución de las tareas correspondientes.

A diferencia de los círculos de calidad, los equipos autónomos afrontan los problemas según van surgiendo, lo cual les hace verse con mayor frecuencia, y deben aportar soluciones para superarlos, y ello sin requerir la aceptación de la dirección.

## **N. Principales resultados encontrados en los equipos autónomos.**

- Mejora de la calidad de vida laboral en un conjunto.
- Ligero aumento de la productividad.
- Incremento de la identificación de los miembros del grupo con su tarea.
- Mejora la calidad del producto.
- Reducción del ausentismo laboral.
- Mayor apertura ante las innovaciones.

## **O. Conformación de un equipo de trabajo.**

Básicamente un equipo de trabajo esta formado por tres elementos fundamentales:

- Las personas.
- La estructura.
  - De funciones: establecimiento de roles y responsabilidades dentro del equipo.
  - De comunicación: establecimiento de los canales de comunicación tanto internos, como desde y hacia el exterior.
- El objetivo o meta.

## **P. Etapas en la conformación de equipos.**

La conformación de equipos es un proceso dinámico, que pasa por una serie de secuencias de cuatro etapas denominadas: formación, conflicto, organización y realización.

Inicialmente hay una pre-etapa donde las personas están consigo mismas sin conformar equipos.

- **Formación:** es donde existe una gran incertidumbre sobre la estructura y liderazgo de equipo, es una etapa de estudio donde cada miembro “sondea el terreno” para conocer el tipo de conducta aceptable. Esta etapa termina cuando cada miembro empieza a considerarse parte de un equipo.
- **Conflicto:** donde cada miembro entra en conflicto entre sus individualidades y el liderazgo, “jerarquía” y control que emana del equipo.

- **La organización:** se inicia cuando el equipo comienza a mostrar cohesión y se observa cordialidad y camaradería entre los miembros; esta etapa finaliza cuando el equipo cuenta con una estructura continúa y ya ha asimilado un conjunto común de expectativas que definen un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.
- **Realización:** donde la energía no se gasta en entender y conocer a los demás miembros, sino que se apunta hacia los logros y la sinergia.

## **Q. El equipo de trabajo como un sistema.**

Si observamos al equipo de trabajo como un sistema, puede apreciarse que el equipo es un conjunto de integrantes que interactúan entre sí para lograr un objetivo, y que al ser considerado un sistema, recibe ciertas entradas y genera ciertas salidas.

Entre las entradas que recibe un equipo de trabajo se tienen los siguientes: los recursos, información diversa requerida, inconvenientes externos, y las especificaciones sobre el objetivo, meta o proyecto a realizar por el equipo. Entre las salidas se tienen los costos, los inconvenientes o conflictos del equipo que afecten los resultados, la información, la imagen, y especialmente el proyecto, meta u objetivo cumplido.

## **R. Metodologías para implementar equipos de participación.**

En América latina, las metodologías para implantar los equipos de participación creada por Ogliastri han tenido mucho éxito, la misma consta de cinco etapas:

**1. Iniciación.** Esta etapa incluye:

- La difusión de todo lo relativo con el programa.
- Se definen las expectativas sobre dichos programas.
- Se realiza un taller para construir el equipo que será responsable de coordinar el programa.

Estas actividades deben ser realizadas de una manera sencilla, y clara de tal forma que quede clara la meta a lograr.

**2. Llevar a cabo un plan piloto.** Se recomienda implementar esta tecnología con un equipo de voluntarios, a quienes se les darán las políticas, reglas, así como la capacitación necesaria. Los resultados deben ser evaluados para ir perfeccionando la tecnología cada vez que esta se efectúa de manera masiva.

**3. Implantación masiva.** Una vez realizada con éxito y perfeccionada la prueba piloto, se invita a todos a participar, reclutando y capacitando a todos aquellos que van a involucrarse. Para llevar a cabo la implantación masiva es necesario el apoyo total de todos los niveles organizacionales.

**4. Propuestas y sugerencias ante la implantación.** Al realizarse la implantación, deben evaluarse si se están dando los resultados esperados, de no ser así, se realizan las correcciones necesarias para que



se den estas condiciones. Se necesita el apoyo de los mandos intermedios (supervisores, subgerentes...).

**5. Estabilización y evaluación de este nuevo estilo de administración.** Para que esta tecnología logre internalizarse en toda la empresa es necesario que valla acompañada de un plan de incentivos o estímulos y que no se vea este plan como algo aislado, sino como parte integrada de los diferentes programas y tecnologías que conforman el estilo de dirigir la organización. También es necesario efectuar una capacitación continua, de tal forma que sigan desarrollándose las habilidades y las aptitudes requeridas para asegurar el éxito de cada uno de los equipos de trabajo.

## **S. Factores de éxito de un equipo.**

Entre los factores que hacen que un equipo sea exitoso se encuentran:

- Alta cohesión y cooperación.
- Alta motivación.
- Conocimiento de los integrantes del equipo.
- Adecuado manejo de conflictos.
- Uso de técnicas de comunicación.
- Efectivo manejo de las reuniones.
- Adecuado estilo de liderazgo.
- Evaluación continua.
- Administración eficiente de los recursos.

## **T. Sistemas de compensación y reconocimiento.**

Todos necesitamos ser aceptados por las demás personas y nos gusta que se reconozcan los esfuerzos que hemos realizado para lograr determinado objetivo y meta, tanto a nivel del núcleo básico de la familia como en las organizaciones y en la comunidad.

Vivimos en una sociedad muy competitiva, donde el esfuerzo de las personas es vital para permanecer y progresar en las organizaciones, para que esto suceda, se requiere el reconocimiento. El reconocimiento tiene varios objetivos, entre los más destacados mencionamos los siguientes:

- Estimular a las personas en crecer, innovar, aportar sugerencias que logren que la empresa sea mas competitiva.
- Agradecer a las personas su entrega para transformar la organización en exitosa.
- Inculcar el proceso de mejoramiento continuo, por que se reconoce a quien contribuye a ello.
- Mejorar el ambiente de trabajo, al reconocer y respetar la dignidad las personas.
- Fortalecer el estilo de administración donde la persona es el centro de toda actividad.

Definitivamente, el factor clave que ayuda mejor a motivar al personal es el reconocimiento, ya sea económico o cualitativo, de su actuación.

existen diversos tipos de reconocimiento. Entre los que mas se utilizan enumeramos los siguientes:

- **Estímulos económicos:** a través de ellos se relaciona la remuneración con el desempeño. Por ejemplo, los bonos de productividad cada vez tienen más aceptación, porque permiten que las personas que se esfuerzan se vean compensados justamente. Dentro de este rubro de compensaciones o estímulos económicos están las comisiones, el pago por destajo, los bonos de efectivo, también encontramos premios en efectivo por sugerencias o ideas creativas que propician ahorros muy relevantes a la empresa, o bien premios por patentes, planes para que los empleados adquieran acciones de la empresa con condiciones atractivas para ellos. También propicia un gran sentido de pertenencia, otorga un porcentaje de las utilidades de la empresa con base en resultados logrados. Como vemos existen una amplia gama de estímulos económicos. Lo relevante es seleccionar aquellos que efectivamente logren motivar al recurso humano y aumentar la productividad de la empresa.
- **Reconocimiento personal ante la organización:** son reconocimientos de este tipo, el ascenso o promoción de posición, el tipo de oficina, el lugar del estacionamiento, invitaciones a programas especiales de capacitación, la entrega de un reconocimiento ante los demás.
- **Reconocimiento en público a un grupo:** este enfoque da un gran sentimiento de pertenencia a los miembros del grupo y una sensación de éxito muy fuerte. Algunas maneras de llevar a cabo lo anterior son la presentación de logros del grupo ante la dirección, las reuniones o comidas departamentales para reconocer algún logro del grupo, las

preseas conmemorativas al grupo por el logro de determinados resultados o metas.

- **Reconocimiento en privado:** resulta paradójico que este tipo de agradecimiento al personal por su excelente desempeño sea el que menos se utiliza, no obstante es uno de los que más motiva, por que establece una relación muy directa entre el líder de la organización y la persona. Algunas maneras de llevar a cabo este tipo de reconocimiento es enviando cartas donde se agradece la colaboración y lealtad a la empresa; notas breves, cuando sucede algo que amerita agradecer el esfuerzo extraordinario.