

Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional

Elvia Espinosa Infante*
José Luis Zarazúa Vilchis*



RESUMEN

Los equipos de trabajo son una parte importante dentro de las organizaciones, aunque no siemprefuncional en todas ellas; éstos, son grupos formales que establece la misma organización para facilitar la toma de decisiones y la solución de problemas al interior de la misma. Para que en un equipo de trabajo se obtengan resultados satisfactorios, es importante que se lleven a cabo acciones de acuerdo a la situación de cada organización con relación a su entorno, así mismo es indispensable que los integrantes del mismo mantengan un flujo de comunicación constante y obtengan la capacitación necesaria para identificar y analizar problemas.

Cabe destacar que los equipos de trabajo pueden operar de formas diversas y se clasifican en diversos tipos, según las necesidades y características de cada organización; pero en general, la participación e interacción de los integrantes debe ser armónica y de compromiso recíproco para que pueda lograr los objetivos que se persiguen.

* Profesores Investigadores del Departamento de Administración. UAM-Azcapotzalco

ABSTRACT

Work teams are an important organization's item, although not always functional in all of them; these, are formal groups established by the organization to facilitate the decision making process and the problems solution to it's interior. To obtain satisfactory results in a work teams, it is important that actions according to the situation of each organization in relation to their surroundings are carried out.

It is also indispensable that the team members maintain constant communication flow and obtain the necessary qualification to identify and to analyze problems.

It is possible to emphasize that work teams may operate on ways as diverse as they are classified in different types, according to the necessities and characteristics of each organization; but in general. Members participation and interaction must be harmonic and with reciprocal commitment to obtain the goals they persecute.

Palabras clave: equipos de trabajo, eficiencia, organización.
Key words: work teams, efficiency, organization.

INTRODUCCIÓN

Los grupos y equipos de trabajo son conceptos que se encuentran de moda hoy en día, pero existe una confusión en dichos términos al utilizarlos como sinónimos, es importante resaltar la diferencia entre ambos.

El objetivo de este trabajo es informar al lector que los equipos de trabajo no son recomendables en todo tipo de organizaciones, éstas deben presentar ciertas características y una logística apropiada para el desarrollo del trabajo en equipo. Por otra parte, es necesario aclarar la diferencia entre grupos y equipos de trabajo, cuya distinción fundamental radica en el propósito de la integración del grupo y el tiempo de duración del mismo.

ORGANIZACIONES

Las organizaciones y los grupos constituyen una parte importante de toda persona, ya que ésta depende de la interacción con sus semejantes para poder sobrevivir. Esto es, porque los seres humanos necesitan cooperar unos con otros para lograr objetivos que en forma individual les resultaría muy complicado realizar. Al ser tan múltiples y variados los objetivos que se deben cumplir, las personas se deben involucrar en diversas agrupaciones y cooperar al interior de cada una de ellas para lograr satisfacer las necesidades de todos los miembros involucrados. Este tipo de agrupaciones es lo que se conoce como organización. Es decir, una organización es un grupo de personas que se reúnen para contribuir con alguna labor para el logro de objetivos que benefician a todos y cada uno de los participantes. "Generalmente nacemos en el seno de una familia con la ayuda de una organización médica, el

hospital. Pasamos gran parte de nuestra vida en instituciones educativas. Las organizaciones en las que trabajamos absorben gran parte de nuestro tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas establecemos a veces las extendemos a nuestras actividades recreativas. Es evidente que todos nosotros pertenecemos a una diversidad de grupos y organizaciones" (Kast y Rosenzweig: 1994: 4)

Pero, para que estas organizaciones funcionen adecuadamente necesitan que las personas sean distribuidas en diferentes tareas, asignándoles responsabilidades de acuerdo a su capacidad y que interactúen unas con otras para lograr los objetivos. Esta forma de distribución es lo que se conoce como estructura organizacional.

Para Davis y Newstrom (1999: 400) existen dos maneras básicas de ordenar el trabajo. La primera tiene que ver con el flujo de la autoridad y se conoce como *estructura organizacional* o simplemente organización. La segunda tiene que ver con el flujo de trabajo mismo de una operación a otra y se le conoce como *procedimiento*.

Por una parte, la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas. "Primera: las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo: las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario. Tercero; las estructuras son el medio por el cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones y en el cual se llevan cabo las actividades de las organizaciones" (Hall, 1992: 53). Las organizaciones que presentan esta estructura organizacional son conocidas como *organizaciones formales*.

Dentro de las organizaciones, las personas se integran en grupos para realizar las tareas o funciones necesarias para lograr los objetivos de la organización; "el grupo suministra un medio de protección y, por lo tanto, de supervivencia. Las actividades organizadas en nuestros días oscilan desde los grupos informales hasta los grupos formales, altamente estructurados" (Kast y Rosenzweig (1994: 5).

Existen muchas maneras de clasificar a los grupos. "Una de las diferencias básicas es la existente entre los *grupos formales*, establecidos por la organización y con una identidad pública y una meta por alcanzar, y los *grupos informales*, los cuales surgen sobre la base de intereses comunes, proximidad y amistad" (Davis y Newstrom (1999: 367). Dentro de los grupos formales existen dos distinciones. Unos son creados para realizar una tarea temporal a corto plazo, después de concluida, el grupo se desintegra. El otro tipo, es el de los grupos creados para desempeñar tareas en común como parte de sus responsabilidades laborales. Este es el tipo de grupo que se conoce como equipo y debido a la importancia actual que presenta el trabajo en equipo para las organizaciones se explicará su integración y la utilización eficiente de los miembros.

Ahora bien, la forma de organizar que tiene que ver con el flujo de trabajo y que se conoce como procedimiento, método o sistema, consiste, según Davis y Newstrom; (1999), en determinar quién iniciará una actividad y quién recibirá el producto de la actividad, este proceso de envío de trabajo y/o instrucciones a otra persona es el inicio de la acción. Otro aspecto importante del procedimiento es que a menudo implica que los individuos trabajen en equipo. Pero, el diseño del espacio de trabajo

es un factor importante para que las personas puedan trabajar en equipo. Si las condiciones físicas o ambientales impiden las labores de este tipo de trabajo, entonces el trabajo en equipo no es recomendable. La comunicación juega un papel fundamental en esta forma de trabajo. El lugar de trabajo debe tener una distribución física adecuada que permita el flujo de información a todos y cada uno de los miembros de la organización. Un buen diseño del área de trabajo alienta la formación de grupos informales que, en algunas ocasiones, permite una mejor organización y control del trabajo. El último punto de este sistema de trabajo que señalan estos autores es la *alineación*. Cuando un trabajador no se identifica con su lugar, equipo y ambiente de trabajo, deja de percibir el valor de sus esfuerzos y se puede desarrollar la *alineación*, que consiste en una "sensación de ineficiencia, carencia de significado, soledad, desorientación y falta de interés en el trabajo, el grupo de trabajo o la organización".

Es importante mencionar que para obtener una eficiencia organizacional se requiere de estructuras y procesos acordes a las necesidades y objetivos particulares de cada organización. Esto es, las organizaciones requieren realizar un análisis de la situación que guardan con respecto a los factores ambientales externos y sus necesidades internas para poder determinar qué tipo de estructura requieren y cuál es el proceso adecuado para lograr sus objetivos organizacionales. Debido a que los factores externos están en constante cambio es recomendable que dichas estructuras y procesos no sean tan rígidos y puedan modificarse de acuerdo a las nuevas exigencias del entorno. Las empresas se están dando cuenta que los equipos de trabajo responden mejor a las demandas de un mercado más competitivo que a las antiguas formas de producir

(bienes y servicios). Los cambios actualmente se dan en forma más rápida, por lo tanto se requieren decisiones rápidas y organizaciones más flexibles. La inmensa competencia que hay en el mundo requiere que las organizaciones utilicen todos sus recursos de manera eficaz y los equipos de trabajo pueden hacer que éstas alcancen dicha tarea.

La época actual se ha caracterizado por cambios importantes que han repercutido en la estructuración socioeconómica y política del país, donde la filosofía de trabajo grupal juega un papel trascendental en las organizaciones que desean mantenerse en el sentido de la competitividad, como lo ha demostrado la cultura japonesa de la calidad, concretando sus ideas en objetivos derivados de un proceso de decisiones grupal exitoso.

En la actualidad se deben prever los cambios de la sociedad, de esta manera las organizaciones se harán más resistentes para hacer frente a ciertas amenazas latentes en el ambiente, la gente que labora en las grandes empresas o negocios deberá estar mejor preparada para trabajar como un grupo.

GRUPOS PARA INTEGRAR A LOS EMPLEADOS

Los grupos de cinco a diez personas que realizan funciones similares o relacionadas que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y sugerir soluciones a los problemas compartidos, con frecuencia se conocen como *grupos para integrar a los empleados*. También llamados *círculos de calidad* en términos genéricos, estos grupos se utilizan principalmente como un mecanismo para involucrar a los empleados en las metas principales de la organización mediante sugerencias para mejorar la calidad del producto o servicio y reducir costos (Sherman, et. al 1999: 65)

Para que estos *grupos para integrar empleados* den resultado, todos los miembros del grupo deben recibir una amplia capacitación en identificación y análisis de problemas, así como técnicas para la toma de decisiones, como lo son el análisis estadístico y los diagramas de causa efecto. La gerencia debe reconocer al grupo cuando plantea soluciones o recomendaciones, sin importar si es viable o no. Estas acciones estimulan al grupo a seguir trabajando.

EQUIPOS DE EMPLEADOS

La cultura de trabajo en equipo es muy importante, y para conseguirla se necesita tener un compromiso de cooperación entre los integrantes de la organización, así como la intención participativa dentro del grupo. La administración debe tomar una actitud deferente, es decir, manifestar un liderazgo por compromiso, decisiones por consenso, una orientación hacia el cliente, compartir los valores y la visión de la organización, el mejoramiento continuo y una especial atención al trabajo en equipo que será sustituto del trabajo individual.

Es evidente que existen ciertos problemas que se resolverán de manera eficaz con la ayuda del trabajo en equipo, aunque también existen algunos otros que pueden ser manejados y resueltos por una sola persona, por lo tanto es importante reconocer las situaciones en que es necesario el enfoque de equipo y aquellas en las que no es necesario establecerlo, ya que el problema lo puede resolver una persona con rapidez. La cuestión es identificar las necesidades de la organización y contar con el personal lo suficientemente capacitado para hacerlo.

Para lograr resolver los problemas que se presentan en una organización es necesario tomar las decisiones

adecuadas, por tal motivo, el trabajo en equipo requiere de una mayor integración.

Los equipos son grupos de empleados que adoptan un papel más importante en los procesos de producción o servicio. Los equipos proporcionan un foro mediante el cual los empleados pueden contribuir con sus ideas sobre las operaciones cotidianas o identificar y resolver los problemas organizacionales. Tales contribuciones también pueden incluir la toma de decisiones en conjunto, en la cual se estimula a los empleados a compartir su conocimiento para resolver problemas de operación. Además, los equipos buscan que los miembros del grupo de trabajo compartan la responsabilidad del desempeño del grupo. En el concepto de los equipos de empleados se encuentra implícito que éstos, no los gerentes, están en mejor posición para contribuir a las mejoras en el lugar de trabajo. Con los equipos de trabajo, los gerentes aceptan el concepto de que el grupo es la unidad lógica de trabajo a la cual asignan recursos para resolver problemas y cuestiones organizacionales.

Los equipos pueden operar en diversas estructuras, cada una con diferentes propósitos estratégicos o actividades funcionales (ver figura 1).

Sin embargo, sin importar la estructura o el propósito del equipo, se han identificado las siguientes características en los equipos exitosos:

- Compromiso con las metas y objetivos compartidos.
- Toma de decisiones por consenso.

- Comunicación abierta y honesta.
- Liderazgo compartido.
- Clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo.
- Valoración de las personas por su diversidad
- Reconocimiento y resolución positiva del conflicto.

Los equipos de trabajo se clasifican en diversos tipos, los forma la propia organización como parte de su estructura, son formados para el logro de un objetivo específico y con una duración específica y pueden o no ser interdisciplinarios.

En realidad, existen muchos tipos de equipos de trabajo, Juran (1994: 47) hace una clasificación que tiende a ser la más aceptable para los equipos de calidad, este autor los clasifica como: "equipos de proyecto, círculos de calidad, también llamados grupos de participación de empleados, el equipo de calidad del proceso de negocios, y por último, los equipos autoadministrados". Los equipos de proyecto tienen como propósito la solución de problemas de calidad interfuncionales; por su parte, el propósito de los círculos de calidad es la solución de los problemas de un solo departamento; el equipo de calidad de proceso de negocios planea, controla y mejora la calidad de un proceso interfuncional esencial, y por último, los equipos autoadministrados se proponen planear, ejecutar y controlar el trabajo para lograr una producción definida.

FIGURA 1. FORMAS DE EQUIPOS DE EMPLEADOS

Equipos interdisciplinarios. Un grupo compuesto por una mezcla de especialistas (por ejemplo, mercadotecnia, producción, ingeniería) que se forma para alcanzar un objetivo específico. Los equipos interdisciplinarios se basan en la membresía obligatoria en vez de voluntaria.

Equipos por proyecto. Un grupo formado específicamente para diseñar un nuevo producto o servicio. La dirección asigna los miembros con base en su capacidad para contribuir al éxito. Por lo general, el grupo se desintegra después de la conclusión del proyecto.

Equipos autodirigidos. Grupos de personas altamente calificadas que realizan un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros del equipo utilizan la toma de decisiones por consenso para desempeñar las obligaciones de trabajo, resolver problemas o tratar con los clientes internos o externos.

Equipos de fuerza. Es conformado por la dirección para resolver de inmediato un problema importante. El grupo es responsable de desarrollar un plan de largo plazo para la solución de problemas que pudiera incluir un cargo para la instrumentación de la solución propuesta.

Equipos para mejora del proceso. Grupo compuesto por personas con experiencia y de distintos departamentos o funciones, que tienen la responsabilidad de mejorar la calidad, reducir el desperdicio o elevar la productividad en los procesos que afectan los departamentos o funciones incluidas. Por lo general, la dirección nombra a los miembros del equipo.

169

Fuente: Sherman, Bolander y Snell. *Administración de recursos humanos*. 11ª. ed. Thompson Editores, México, 1999, p. 67

Existen muchos enfoques para el trabajo en grupo, desde los sistemas de sugerencias hasta los equipos facultados y autodirigidos. Crosby utiliza un enfoque de equipos por funciones, Juran el de equipos multidisciplinarios enfocados en un proyecto particular, Deming e Ishikawa el de participación voluntaria en los círculos de calidad. Otros autores presentan enfoques más desarrollados como los equipos facultados, los grupos autodirigidos y los equipos autónomos de trabajo. Sin embargo, todos los enfoques tienen una cosa en común unifican los esfuerzos individual es para identificar oportunidades de mejoramiento, que presentan como problemas a cuya

solución se dedican. Para lograr lo anterior, se requiere de una actitud de participación, involucramiento y colaboración por parte de todos los integrantes de la empresa, y de un cambio en los estilos de toma de decisiones con base en el consenso. Ambos aspectos son características culturales.

EQUIPOS DE TRABAJO

Aún cuando mucha gente emplea los términos grupo y equipo como sinónimos, es importante resaltar la diferencia. "Un grupo de trabajo se compone de un

determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización" (French y Bell; 1996: 172). Katzbach y Smith definen al equipo como "un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables" (citados por French Op. cit.).

El trabajo en equipo puede ser diseñado en tal forma que resulte inadecuado para una situación de trabajo, en caso de que, por ejemplo, la disposición física y las asignaciones de labores separen a las personas hasta el punto de volver impracticable su trabajo en común, aún si el flujo de trabajo requiere naturalmente de que se trabaje en equipo (Davis; 402). Sin embargo, nos dice Cantú que "los equipos deben tener una clara intención de mejorar alguna condición básica del proceso que impide que la empresa alcance algún objetivo o meta. Dyer (1987, citado por Cantú) sugiere que las organizaciones deben formar equipos de trabajo cuando se presenten algunos de los siguientes síntomas: problemas de productividad y calidad, incremento de las discusiones y deterioro de las relaciones interpersonales en la empresa, confusión sobre las responsabilidades y los roles de los individuos, decisiones mal tomadas con el estilo inapropiado, apatía por el involucramiento entre los empleados con respecto a la administración incluso para tomar las decisiones más insignificantes, quejas de los clientes, etc. La implantación de los equipos de trabajo no debe realizarse a menos que exista la seguridad de que su inexistencia sea la principal causa de algunos de los síntomas previamente mencionados (Cantú; 1999: 111).

Este mismo autor afirma que el concepto de trabajo en equipo no es solamente aplicado a las medianas y grandes empresas, sino que puede ser utilizado también en las pequeñas e incluso en las microempresas, aunque en estas dos últimas es difícil que se lleve a cabo una decisión por consenso.

El trabajo en equipo está pasando a ser uno de los pilares culturales del cambio organizacional hacia la competitividad. Si una empresa comprende las bondades de este concepto, conoce la infraestructura que necesita, la dinámica de su operación y cómo facilitar su funcionamiento, podrá ponerlo en práctica con éxito como un valor cultural propio.

LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En la actualidad es cada vez más común la idea de que las organizaciones son creadas para incrementar el bienestar de todos los grupos de interés e influencia asociados a ellas. La alta administración debe guiar a los trabajadores mediante su visión, y lograr que elaboren objetivos comunes que los unifiquen mediante el concepto del trabajo en equipo en torno al cumplimiento de la misión de la empresa, a la vez que los faculte para explorar áreas de innovación y mejoramiento continuos.

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

- 1 Disposición para compartir y poner a disposición de todos los miembros la mayor información posible.
- 2 La rigidez en cuanto al cumplimiento estricto de las normas.
- 3 Preeminencia de factores emocionales o racionales en el proceso de toma de decisiones.
- 4 Grado de estructuración del proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con Miller (1991), existen cuatro estilos administrativos para la toma de decisiones:

- a) *Por mandato:* cuando el líder toma una decisión sin consultar a los demás miembros del grupo. Este sistema es útil en situaciones de crisis, cuando se requiere de una decisión pronta, aún cuando la efectividad de la decisión no sea óptima.
- b) *Mediante consulta:* la cual implica que el líder solicita la opinión de otros miembros del grupo, pero finalmente él toma la decisión. Cuando la consulta muestra que las opiniones son muy variadas, la autoridad que tomará la decisión opta por la alternativa que refleje la opinión de la mayoría.
- c) *Por consenso:* se presenta cuando un grupo de personas se reúne para considerar cierta decisión, analiza todo lo relacionado con la misma, y mediante algún método logra que todos los miembros del grupo tomen una decisión unívoca.
- d) *Por delegación:* se manifiesta cuando el líder autoriza a otros para que tomen la decisión. Este sistema es útil en casi todas las decisiones sobre operaciones rutinarias que se salen de control. La delegación enseña a tomar decisiones ya correr riesgos.

Invariablemente una decisión se compone de tres elementos: el problema con el que la decisión se relaciona, los criterios a considerar para la toma de la decisión, y las alternativas posibles.

LA ORGANIZACIÓN BASADA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Proceso es la interacción de personas con equipos, para que mediante el seguimiento de procedimientos apropiados, realicen las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado. No existe actividad humana que no pueda ser considerada como el arreglo de un conjunto de procesos. Por ello, las empresas de todo el mundo tienden a organizarse por proceso, mediante la conformación de un equipo responsable de planearlo, ejecutarlo, controlarlo y mejorarlo, para así poder entregar el producto y/o servicio con la calidad requerida por el cliente, en el tiempo adecuado y al menor precio.

La participación supone que el personal de las organizaciones está compuesto por individuos inteligentes, cooperativos y maduros, que necesitan un cierto grado de autonomía para satisfacer las necesidades de su cliente. Para cualquier persona es mejor estar involucrado en las decisiones que generan un cambio que tener que ajustarse después a éste.

Si se considera que los operarios de las líneas de producción, y los empleados que atienden directamente al cliente en las empresas de servicios, son los que conocen mejor que nadie los procesos que aplican, y que por lo tanto son los más apropiados para la administración completa de éstos, se necesita un proceso de educación

continúa que proporcione las habilidades complementarias que se requieren para el trabajo en equipo. Específicamente, los líderes grupales requieren de capacitación formal y un constante reforzamiento positivo por los logros que obtenga su equipo.

Miller y Howard (1991) mencionan que existen tres tipos de equipos:

1. *Equipos funcionales*: formados por personas que realizan trabajos iguales utilizando la misma habilidad.
2. *Equipos interfuncionales*: integrado por individuos con diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atienden el mismo proceso y los mismos clientes. Los equipos interfuncional es están conformados por miembros pertenecientes por lo menos a dos funciones diferentes (diseño, producción, comercialización, finanzas, etc.). Algunas veces se les llama equipos interdisciplinarios.
3. *Equipos multifuncionales*: compuestos por miembros permanentemente asignados a un proceso, pero debido a que tienen habilidades diferentes, pueden realizar funciones diversas.

En cuanto al nivel de autoridad y poder que se concede a los equipos, éstos se pueden clasificar en *participativos*, en los cuales la participación de los empleados se limita a sugerir a la administración las acciones de mejoramiento, pero no están autorizados para la toma de decisiones; *facultados*, que son aquellos en los que el grupo tiene autoridad para tomar decisiones sobre algún proceso en particular; para que los administradores puedan concentrar sus esfuerzos en las mejoras al sistema

para proporcionar más valor como compañía a los grupos de interés e influencia; y *autodirigidos*, que tienen poder para la toma de decisiones operativas en los procesos diseñados por la administración. Estos equipos planean, fijan prioridades, organizan, se coordinan con otros, realizan acciones correctivas, resuelven problemas, etc.

CREACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PARA UN PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo no requiere de un cambio estructural de la organización. Sin embargo, requiere la asignación de nuevas responsabilidades a ciertos miembros.

Existe cierto procedimiento que se requiere para formar equipos de trabajo; a pesar de que cada equipo cuenta con sus características propias, la integración de éstos se da en cierto modo de una manera general. Según Blake (1989: 5), "crear equipos implica acción deliberada para identificar barreras y derribarlas, y cambiar comportamientos indeseables por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo". Así, para lograr que el desempeño de los equipos de trabajo llegue a sus objetivos, es necesario que éstos sean formados de la manera correcta. La excelencia del equipo depende de la suma de sus partes individuales, como son sus conocimientos personales, sus ideales, sus habilidades y sus motivaciones. Una característica clave de un equipo es que los miembros tienen un propósito en común y dependen uno del otro para el máximo rendimiento.

Los equipos de trabajo se forman para resolver problemas específicos, cuando los problemas son resueltos, el equipo de trabajo ya no es necesario.

No existe una receta para la implantación efectiva de equipos de trabajo. Sin embargo, existen algunas recomendaciones que se pueden considerar para éste propósito, a saber:

- 1 Todos los miembros de un grupo deben reconocer que la meta que persiguen como tal es importante para ellos y para la empresa.
- 2 Los miembros deben ser asignados a un grupo de acuerdo con sus habilidades y potencial, no con su personalidad.
- 3 Monitorear muy cerca las primeras reuniones y actividades del grupo para no dejar que los obstáculos iniciales adquieran mayor complejidad.
- 4 Desarrollar un código de conducta y las reglas para que éste se cumpla.
- 5 Los primeros proyectos y objetivos deben estar orientados a aprender a trabajar en equipo, sin importar el resultado que se logre.
- 6 Los equipos deben recibir en forma oportuna toda la información que sea relevante para su desempeño.
- 7 Los miembros deben llegar a conocerse personalmente tanto como sea posible.
- 8 Se debe proporcionar retroalimentación, recompensas y reconocimiento en forma justa y oportuna.

La implantación de equipos de trabajo se apoya en seis procesos:

- 1 La estructura de comunicación que asegure el flujo de información requerida para la toma de decisiones.
- 2 La selección del tipo de toma de decisiones.
- 3 La determinación de los estándares de evaluación para controlar el avance de los proyectos.

- 4 La asignación de recursos para la operación de los grupos y el reconocimiento de sus logros.
- 5 El financiamiento para la puesta en práctica de las acciones de mejoramiento que proporcionan los equipos para que tengan un mejor desempeño.

DINÁMICA DE OPERACIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El establecimiento de objetivos es uno de los métodos más probados para mejorar y dirigir el desempeño. Es una necesidad humana saber que se ha llegado a algún punto específico, lo cual no contradice la mejora continua ya que una vez en este punto se pretende llegar a uno mejor. Los objetivos de un equipo de trabajo deben ser retadores, pero alcanzables de acuerdo con los recursos y limitaciones del equipo; es necesario que sean claros, entendibles y asociados con los objetivos de la empresa; además deben ser medibles y congruentes con las políticas de la misma y apuntar hacia el cumplimiento de su misión.

Una herramienta muy importante para el trabajo en equipo es la técnica de grupos nominales, que es una forma para superar todas las desventajas del trabajo en equipo. Consiste en:

- 1 Se integra un equipo de trabajo
- 2 Se identifica un facilitador o moderador
- 3 Se define una situación o problemática específica o un objetivo a alcanzar.
- 4 Se le pide a cada participante que en forma individual anote sus puntos de vista con relación a la situación.

- 5 El facilitador registra los puntos o participaciones en orden de rondas (se prohíbe criticar ideas, sólo se anotan).
- 6 Se aclaran las ideas
- 7 Cada participante escoge cinco ideas si hay menos de 25 y 7 si hay más de 25; las observa y se concentra en las ideas que escogió y las ordena de la más importantes a la menos importante. Posteriormente se le asigna una puntuación a cada idea dando el puntaje más elevado a la idea más importante y el número uno a la idea menos importante.
- 8 Si el grupo es maduro, el moderador le pide a cada participante que diga cada una de sus prioridades en ideas
- 9 Se lleva una votación por las ideas generadas.
- 10 Se toma una decisión en cuanto a las ideas seleccionadas.

Se puede decir que la parte final de la integración de los equipos de trabajo es la evaluación del desempeño del equipo, en este caso, deberá ser evaluada la efectividad, la eficiencia y el logro de objetivos de los equipos de trabajo. Para medir los resultados alcanzados cada equipo cuenta con objetivos determinados de antemano; así, teniendo en cuenta los resultados, se podrá evaluar el grado en que se cumplieron estos objetivos. Por otro lado, para medir el desempeño del equipo, es posible establecer ciertos formatos que permitirán cuantificar los resultados. En estas evaluaciones se considera la transparencia de las metas, el grado de participación, la comunicación de los integrantes, la solución de problemas, la rapidez de toma de decisiones, la confianza, la creatividad y la innovación, la colaboración, el compromiso y la responsabilidad, la actitud emprendedora y el nivel de desarrollo.

En realidad, estos son algunos parámetros que pueden ayudar para la evaluación del desempeño tanto de los integrantes como del propio equipo de trabajo. Cabe mencionar que existen diversas técnicas de medición de resultados; sin embargo, se considera que los aspectos anteriormente mencionados ayudarán a que esta evaluación sea óptima.

La integración de los equipos de trabajo requiere tiempo y disposición de la administración para realizarlos, es cierto que esta integración implica trabajo, sin embargo, los resultados que se pueden alcanzar a través de ellos son muy buenos, ya que los objetivos alcanzados son compartidos y comunes para todos, además un equipo logra cosas que individualmente no podrían conseguirse.

A MANERA DE CONCLUSIONES

Como se ha visto, para que una organización logre ser competitiva, necesita aprovechar el potencial de los integrantes de ésta, y el trabajo en equipo es una excelente forma de hacerlo, el mejoramiento de la calidad se alimenta de la participación de los empleados respetando su cultura individual e integrándolos en una cultura grupal.

El trabajo en equipo se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la actividad laboral. El éxito del trabajo en equipo requiere de una clara dirección por parte de la administración, para que todos los miembros del equipo entiendan los objetivos y políticas de la empresa. El entendimiento de la misión motiva y dirige a los grupos. La visión de una empresa debe ser creada, lo cual sólo puede ser logrado por líderes que ven, más allá de las distracciones diarias en el trabajo, lo que en el futuro será la organización. En la medida que una empresa comprenda

La importancia de la eficiente implantación del trabajo en equipo logrará producir bienes y servicios con la calidad requerida por el cliente una vez que sus equipos de trabajos comprendan perfectamente cuál es el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Cantú, Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw-Hill, México, 1998.
- Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento Humano en el trabajo*. McGraw-Hill, México, 2000.
- French, Wendell y Cecil Bell. *Desarrollo organizacional*. Prentice Hall, México, 1996.
- Hall, Richard. *Organizaciones, estructura y proceso* 3ª. ed. McGraw-Hill, México, 1992.
- Kast, Fremont y James Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*. McGraw-Hill, México, 1996.
- Sherman, Bolander y Snell. *Administración de recursos humanos*. 11ª. ed. Thopson, México, 1999.
- Juran, J.M y Gryna, Frank M. *Análisis y planeación de la calidad*, 3ª. Ed., México, editorial McGrawHill, 1994.
- Blake, Robert R. y Allen, Robert L. *Cómo trabajar en equipo*, Bogotá, Colombia, editorial Norma, 1989.

