

UNIDAD III. EL EQUIPO DE TRABAJO. Metodología.

La aparición de los equipos e trabajo formalizados en las empresas es necesaria debido a la complejidad creciente de los problemas en las empresas, la limitación de los individuos para resolverlos y la rápida evolución tecnológica de los procesos productivos.

Hasta la década del cuarenta se consideraba que las empresas estaban compuestas por individuos aislados. Actualmente, se contemplan en las empresas dos clases de personas: los grupos formales y los informales, cuya diferencia radica en los objetivos que persiguen.

Los **grupos formales** se constituyen para atender las necesidades de la empresa, tienen tareas bien definidas y en él se integran los trabajadores para lograr un propósito determinado. Se los denomina también, **equipos de trabajo**.

Los equipos de trabajo son las unidades básicas de participación de los trabajadores en las empresas. Son un conjunto de personas relacionadas entre sí para conseguir unos objetivos de acuerdo a unas normas tácitas o expresas.

Los **grupos informales** se crean espontáneamente para satisfacer necesidades de sus miembros. Surgen de la interacción voluntaria de los individuos.

La dinámica de grupos de trabajo es una técnica que permite estudiar la creación y evolución de dichos grupos y las interacciones que se producen entre sus miembros.

EQUIPOS DE TRABAJO.

Los **equipos de trabajo** son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en él integran los trabajadores para lograra un propósito y unos objetivos. En toda organización, es fundamental un equipo constituido por sus miembros desde el nacimiento de ésta, en definitiva el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, formar un equipo de trabajo.

Los equipos pueden ser permanentes o temporales.

Los **equipos permanentes** se ocupan de actividades habituales: recogen y transmiten información, distribuyen o ejecutan el trabajo, supervisan tareas o suelen formar parte de la estructura jerárquica (divisiones, departamentos y secciones).

Así hay equipos permanentes de:

- **Directivos.**
Su función es la de elaborar planes, tomar decisiones, ordenar el funcionamiento de resto del grupo.
- **Ejecutivos o mandos intermedios.**

Su función es responder de la realización de los directivos superiores y concretan los objetivos generales en otros más específicos.

- **El desarrollo o profesionales.**
Desarrollan los procesos técnicos.
- **Laborales.**
Efectúan las tareas concretas.

Los grupos temporales pueden ser:

- **“Ad Hoc”.**
Se crean con una finalidad y por un tiempo limitado. Son útiles para abordar problemas nuevos. Suponen para sus miembros una tarea añadida.
- **De proyecto.**
Se establecen para el diseño de nuevos productos o procesos tecnológicos.
- **De negociación.**
Implican dos grupos que pretenden resolver conflictos o concertar intereses.

FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El concepto de **grupo**, como un sistema social abierto, supone que si se buscan determinados resultados como la eficacia, hay que empezar por identificar, las condiciones en que el grupo debe realizar su actividad y deben de facilitarse aquellos procesos internos a través de los cuales el grupo puede conseguir sus objetivos.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- **Cohesión.**
Atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo.
- **Asignación de roles y normas.**
Todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, las normas son reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo y permiten al grupo a realizar su tarea de un modo eficiente.
- **Comunicación.**
Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.
- **Definición de objetivos.**
- **Interdependencia positiva.**

Sus miembros necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás, con los que interactúan día a día.

La evolución de cualquier grupo pasa por las siguientes etapas:

ETAPA 1. INCLUSION. En el momento inicial de formarse un grupo existe una necesidad de reducir la incertidumbre generada por el desconocimiento inicial del nuevo entorno. Cada miembro se incorpora con el desarrollo del mismo.

ETAPA 2. ESTRUCTURACION. Se comparan los resultados reales que se están obteniendo con las expectativas. Se dan fenómenos de aislamiento y descontento en algunos componentes, que hay que resolver cuando antes para facilitar la evolución productiva del grupo.

ETAPA 3. DESARROLLO. Van desapareciendo los sentimientos de insatisfacción y van aumentando los de integración, al empezar a aparecer resultados satisfactorios. Se incrementan los sentimientos de cohesión que permiten aumentar la productividad.

ETAPA 4. PRODUCCION Y TERMINACION. El equipo funciona de forma autónoma y productiva. Aumentan las expectativas de éxito, y cuando la tarea llega a su fin, consiguiendo los objetivos inicialmente propuestos, el grupo se diluye.

TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Considerando la diversidad de equipos de trabajo en una empresa, ampliaremos los tipos que se pueden presentar.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, en funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Los más habituales (sin tener un carácter excluyente) son:

Según un **criterio temporal**, esto es en relación a la estabilidad de las relaciones:

- **Grupo o equipos permanentes.**
Se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. La permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición.
- **Grupos o equipos temporales o creados «ad hoc».**
Se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función.

Según un **criterio de formalidad**, considera el origen de los grupos:

- **Grupos o equipos formales.**
Se trata de grupos definidos y planificados para la obtención de objetivos de la organización. Todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten un carácter formal.

- **Grupos o equipos informales.**

Surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática.

Según su criterio de finalidad: tiene que ver con los objetivos de los grupos.

- **Producción.**

Grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente un determinado trabajo. Configuran los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización.

- **Solución de problemas.**

Se centran en problemas particulares de la propia empresa. Por ejemplo, Círculos de Calidad o grupos para el estudio de proyectos.

- **Resolución de conflictos.**

Orientados para afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata fundamentalmente de grupos de negociación.

- **Cambio y desarrollo organizacional.**

Incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

Según un criterio jerárquico: tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional.

- **Diferenciación vertical.**

Compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección, pasando por los grupos directivos intermedios hasta grupos no directivos.

- **Diferenciación horizontal.**

Incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados basados en competencias particulares, y comités temporales, creados con diferentes misiones, principalmente de asesoramiento y toma de decisiones.

Según el tipo de estructura:

- **Actividad grupal.**

Grupo con tareas independientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc.

- **Actividad individual.**

El grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen un vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS EQUIPOS.

Aún cuando ninguna teoría conjuga todas las variables implicadas en el funcionamiento de un equipo de trabajo, es posible efectuar algunas consideraciones sobre el funcionamiento adecuado del equipo:

- Para que un equipo de trabajo sea eficaz, se requiere el conocimiento de las técnicas y los procesos de dinámica de grupos.
- Siempre que se garanticen las competencias y los recursos necesarios, el funcionamiento del equipo es mejor cuanto más reducidas sean sus dimensiones.
- La personalidad de los individuos que integran un equipo es distinta. Como norma general, el funcionamiento del equipo va a depender de la homogeneidad o heterogeneidad de sus componentes, cuanto más homogéneo sea, más fácil resulta la identificación con la autoridad y la tarea, y más rápida es la integración. Sin embargo, cuanto más heterogéneo sean los integrantes, la integración es más lenta pero se hace con más profundidad, además de permitir una mayor complementariedad entre los miembros y más resistente hacia la uniformidad y conformidad.

LA PARTICIPACION EN EL EQUIPO DE TRABAJO

El principio fundamental para que un equipo de trabajo funcione es la participación activa de sus miembros. Esta participación activa que influye sobre la eficacia del equipo se consigue mediante:

- Una adecuada planificación y organización de las actividades del grupo.
- Un compromiso real de los participantes.
- Un tratamiento sistemático de los problemas principales, independientemente de si son conflictivos o no.

Cada equipo cuenta con un número de miembros más o menos comprometidos en un proceso de relación social. Cada persona cumple un **rol** determinado, que determina el tipo de tarea a realizar, y a partir de ello tiene un determinado «status». Este rol se debe definir con precisión para evitar malos entendidos.

Entre los posibles roles de un equipo de trabajo se tienen aquellos que aportan positivamente al grupo (líder, coordinador, investigador, experto, animador, portavoz, observador, jefe formal, etc.) y los que aportan de manera negativa (dominador, resistente, manipulador, sumiso, acusador, retraído, sentimental, gracioso, etc.).

LA COORDINACION Y SUS MECANISMOS

Coordinar es introducir la armonía entre todos los actos de un equipo, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito, es tener en cuenta, en una operación cualquiera las obligaciones y las consecuencias que esta operación entraña para todas las funciones de la empresa; es subordinar lo accesorio de lo principal

Entre los *mecanismos orgánicos* de coordinación tenemos:

- **Adaptación mutua.**

Es un mecanismo informal, simplemente vamos a trabajar en equipo pudiendo cambiar la tarea a realizar con total flexibilidad. Para crear una organización en la que va a imperar una lógica de trabajo en equipo, en la medida en la que aumenta el número de trabajadores, el sistema pierde eficiencia porque los agentes se comportarían de manera oportunista y tratarán de escaquearse. Además cuantos más trabajadores, más costosos en ponerse de acuerdo sobre las tareas que cada uno va a realizar. En este sistema no es la autoridad la que dirige sino el acuerdo entre las partes. Por ejemplo: Una estructura adhocrática: agencia de publicidad, equipo de investigación. Hay buenos profesionales y normas pero lo más importante es el trabajo en equipo.

- **Supervisión directa.**

Uno de los agentes se convierte en jefe introduciendo mecanismos de autoridad y va a ser él el encargado de dividir el trabajo y encomendar a cada agente la tarea que debe realizar y en qué momento hacerlo. La división del trabajo puede ser la misma y la forma de coordinarlo distinto. Para la supervisión directa la empresa suele ser pequeña ya que si tiene muchos trabajadores, un solo jefe no puede supervisarlos eficientemente a todos y la solución podría ser la división del trabajo por especialidades y dar normas de procesos. Por ejemplo: Taller o pequeña empresa, se hace lo que dice el jefe, lo importante es definir la autoridad.

- **Normalización de procesos.**

En el momento en el que aparecen las normas, la estructura se burocratiza.

Aparece una tercera persona o unidad que llamamos analista que diseña y normaliza los procesos, el jefe solo controla que cumplas las normas. La normalización introduce reglas que pueden ser de tres tipos, a cada trabajador se lo sitúa al frente de una tarea y se le da una serie de normas para realizar esa tarea y el agente o trabajador sigue esa rutina. Para cada tarea se elaboran una serie de normas precisas para llevarla a cabo, se desarrolla un proceso y se detalla. Por ejemplo: Fábrica industrial con una cadena de montaje, el proceso se define al diseñar la cadena de montaje.

- **Normalización de habilidades.**

Se trata de buscar agentes que traigan las normas consigo, es decir se trata de contratar a los trabajadores que ya saben cómo hacer el trabajo. Esta normalización se basa en un buen sistema de selección de personal. Por ejemplo: Hospital, compañía aérea. Para el cliente lo importante es que le atienda un buen profesional.

- **Normalización de resultados.**

Se le concede libertad al empleado pero se le fijan unos resultados no se le dice cómo hacerlo ni las habilidades que debe tener. Se juzga el resultado y en caso de incumplimiento se le sanciona. Por ejemplo, Concesionario, multinacional en la que a cada sucursal se le fija una rentabilidad mínima que debe obtener y se le da total autonomía.

- **Normalización de reglas.**

Mucho menos importante que las anteriores y solo la nombramos. La normalización de habilidades es más descentralizador que la normalización de procesos, el hecho de

descentralizar y no burocratizar en principio es más costoso ya que si se deja al libre albedrío se tiende a estructuras burocráticas y centralizadas.

Cuando una organización empieza a funcionar puede seguir la siguiente secuencia lógica:

Adaptación mutua (estructura muy pequeña y sensible)
Supervisión directa (la organización sigue creciendo)
Normalización de procesos de resultados de habilidades.

Si consideramos una estructura que hace tareas sencillas, cuando estas tareas son muy sofisticadas se debe utilizar la normalización de habilidades, por otro lado si los problemas son complejos y no standard lo fundamental es el trabajo en equipo con lo cual el mejor sistema organizativo es la adaptación mutua. En resumen podemos decir que dependiendo del tipo de problemas que queramos resolver la estructura organizativa será distinta.

Ahora bien, **¿cómo se logra la coordinación?**

Coordinación y Rutinas. Cuando los problemas se repiten y son de rutina, puede realizarse la coordinación planeada. Aquí se puede efectuar la coordinación mediante programas preestablecidos, que especifican qué actividades se van a ejecutar y en qué momento. En cambio en las situaciones que están cambiando rápidamente y en las cuales se están presentando siempre nuevos y diversos problemas, para este caso puede ser más adecuada la coordinación por retroalimentación. En ésta se crea en el sistema de coordinación la capacidad específica de percibir desviaciones e informar a los interesados.

Coordinación Jerárquica Tal vez la forma más familiar de buscar coordinación es atenerse a la organización jerárquica formal. La coordinación jerárquica puede tomar muchas formas, desde la muy sencilla de que sea un ejecutivo central, como el presidente, el que hace el seguimiento y enlace de las actividades de los vicepresidentes de ventas y de producción. Un ejemplo es, en un estudio de toma de decisiones gerenciales en varias sociedades anónimas de las más grandes, se encontró que el jefe ejecutivo era casi siempre el árbitro final cuando se presentaban puntos de vista distintos entre los vicepresidentes.

Integración Estructural. Se han usado diversos integradores especiales para actuar como mediadores de conflictos potenciales y facilitar la coordinación. Esto no es una idea nueva; inclusive Fayol, quien recomendó una conferencia semanal de los jefes de departamentos para facilitar la coordinación a la luz de los hechos corrientes. Si esto no era posible, aconsejaba el uso de empleados especiales como funcionarios de enlace.