

2

0

1

0

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

.....

FACULTAD DE INGENIERÍA

.....

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA

.....

GRUPO MODELO - MÉXICO

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA

MÓDULO VI
EQUIPOS DE ALTO
DESEMPEÑO

CI-006



DIPLOMADO GERENCIAL E I OCESOS DE MANUFACTURA
Módulo VI "Equipos de alto desempeño"

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el estudio del módulo, el participante aplicará las herramientas revisadas para formar y desarrollar a sus colaboradores como miembros de equipos de alto desempeño, que contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales.

PRIMERA SESIÓN

TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TP	TA
Presentación del instructor	Conferencia interactiva	El instructor se presentará frente al grupo y mencionará algunos datos relevantes de su currículum.	Currículum en ppt	10'	10'
Presentación de los participantes	Técnica de presentación: "Relación con otra persona"	El instructor formará binas, posteriormente pedirá a cada uno de los participantes que presenten a su compañero contando cómo se conocieron.	Tarjetas adheribles para identificadores.	40'	50'
Presentación del objetivo	Lectura comentada	El instructor pedirá apoyo a algún participante para que lea el objetivo, posteriormente se analizará y se comentará.	Power point Manual	10'	1:00'
Presentación de la estructura del curso	Conferencia interactiva	Apoyándose de la presentación power point el instructor presentará la estructura general del módulo.	Power point	10'	1:10'
Evaluación	Evaluación de conocimientos	El instructor aplicará la evaluación de conocimientos (pretest). Retroalimentará los resultados de respuesta.	Equipo I-test	25'	1:35'
Ejercicio indirecto (primera parte)	Método de casos	El instructor formará 4 equipos a cada uno les proporcionará un formato de caso y un formato de preguntas. Los equipos leerán el caso y responderán lo que se les indica. Después de un tiempo considerable las preguntas se discutirán en plenaria.	Power point Formatos de caso Formatos de preguntas	40'	2:15'

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo VI "Equipos de alto desempeño"

TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TP	TA
RECESO				20'	2:35'
1. Gestión por liderazgo 1.1 Los líderes consiguen resultados a través de sus colaboradores. 1.2 La eficiencia de liderazgo 1.3 Nueva exigencia de la gestión: desarrollo de equipos	Lectura comentada	El instructor formará tres equipos para que revisen estos contenidos. Después de un tiempo determinado el instructor pedirá a los participantes que en plenaria comenten los siguientes elementos: ↳ Gestión ↳ Jefe y líder ↳ Importancia del liderazgo	Power point Manual	10'	2:45'
	Construcción de ejemplos	Una vez revisados estos aspectos, el instructor pedirá a los equipos pongan ejemplos: El equipo 1 pondrá un ejemplo de cómo, en su puesto, realizan la gestión. El equipo 2 pondrá un ejemplo de la labor que realiza un jefe/líder en su organización. El equipo 3 rescatará la importancia del liderazgo en la labor que ellos desempeñan dentro de su organización. Cada equipo compartirá en plenaria su explicación y el instructor reforzará los conceptos.	Hojas blancas Plumas	35'	3:20'
	Solución de ejercicio de reflexión	El instructor pedirá a los participantes que ahora, en parejas, resuelvan el ejercicio del manual y que al terminar lo comenten.	Manual	10'	3:30'
Evaluación parcial	Evaluación parcial	El instructor pedirá a los participantes que de manera individual resuelvan su evaluación parcial. Las respuestas se comentarán en plenaria.	Manual Lápices	20'	3:50'

DIPLOMADO GERENCIAL EI PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo VI "Equipos de alto desempeño"

TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TP	TA
2. De los grupos a los equipos de trabajo 2.1 Los grupos en las organizaciones 2.2 Características de los grupos	Conferencia interactiva	Con apoyo de la presentación power point, el instructor explicará estos contenidos y se harán en plenaria.	Power point	20'	4:10'
COMIDA				60'	5:10'
Ejercicio directo 1	Palabras	El instructor realizará esta técnica didáctica con el grupo completo. Después de concluida la técnica, el instructor formará cinco equipos para que contesten un check list y un formato de preguntas.	Formatos de check list Formatos de preguntas de análisis	55'	6:05'
2.3 De los grupos a los equipos de trabajo	Lectura comentada	El instructor pedirá apoyo a los participantes para que lean este aparatado. Se comentarán en plenaria los principales elementos.	Manual	15'	6:20'
Ejercicio directo 2	7's	El grupo deberá organizarse para desarrollar esta técnica didáctica, que consiste en que cada persona mencionará un número de acuerdo con la secuencia numérica tradicional, omitiendo los números 7 y sus múltiplos, y en vez de eso se dará una palmada en lugar de mencionarlos. La meta que deben alcanzar es el número 70. Después de concluida la técnica, el instructor formará cinco equipos para que contesten un check list y un formato de preguntas.	Formatos de check list Formatos de preguntas de análisis	60'	7:20'

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo VI "Equipos de alto desempeño"

TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TP	TA
2.3 De los grupos a los equipos de trabajo	Solución de ejercicio de reflexión	El instructor pedirá a los participantes que ahora, en parejas, resuelvan el ejercicio del manual y que al terminar lo comenten.	Manual	10'	7:30'
2.4 Procesos que facilitan o dificultan el desarrollo de los equipos 2.5 El rol del líder en la formación de trabajo	Expositiva	El instructor formará dos equipos, y cada uno revisará alguno de estos temas, y posteriormente se explicarán en plenaria.	Rotafolio Plumones	20'	7:50'
RECESO				20'	8:10'
Evaluación parcial	Evaluación parcial	El instructor pedirá a los participantes que de manera individual resuelvan su evaluación parcial. Las respuestas se comentarán en plenaria.	Manual Lápices	20'	8:30'
Conclusiones del día	Foco	El instructor pondrá en un rotafolio el dibujo de un foco y lo pegará en un lugar que sea accesible para todos los participantes. El instructor repartirá un post-it a cada participante para que en éste escriban: las ideas que les quedaron claras, algún concepto que no haya quedado claro o alguna recomendación para mejorar el curso. Finalmente el instructor pedirá que todos los post-it's que tengan conceptos que hayan quedado claros los peguen dentro del foco. Los pos-it's que tengan conceptos que no hayan quedado claros o que aporten alguna recomendación al curso los peguen fuera del foco.	Rotafolio Post-it's	30'	9:00'

SEGUNDA SESIÓN

TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TP	TA
Unidad 1 y Unidad 2	Recordatorio de la sesión anterior	El instructor realizará su resumen tomando como referencia lo que se plasmó en el ejercicio del foco.	Power point	30'	9:30'
3. Equipos de alto desempeño 3.1 Elementos indispensables para la evolución de los equipos	Conferencia interactiva	El instructor explicará los conceptos de: <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Eficacia • Eficiencia Posteriormente pedirá ejemplos a los participantes de cómo se presentan estos conceptos en su campo laboral.	Power point Manual	30'	10:00'
3.2 Los equipos de alto desempeño	Conferencia interactiva Mapa mental	El instructor formará tres equipos para que cada uno plasme en un mapa mental los elementos que contribuyen a formar un equipo de alto desempeño. Cada equipo presentará su mapa y se harán comentarios en plenaria.	Rotafolios Plumones acuacolor	30'	10:30'
Ejercicio directo 3	Método de casos	Se revisarán y analizarán dos casos, por lo que el instructor formará cinco equipos. Primer caso (SEGUMED) El instructor repartirá los formatos del caso, pedirá a cada equipo que lo lean y respondan a las preguntas que se proyectarán en la presentación: ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta SEGUMED? ¿El equipo de la licenciada Rodríguez es un equipo o un equipo de alto desempeño?, ¿por qué? Las respuestas se comentarán en plenaria.	Power point Formato de primer caso Hojas blancas Plumas	40'	11:10'

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo VI "Equipos de alto desempeño"

TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TP	TA
RECESO				20'	11:30'
Continúa el Ejercicio directo 3	Método de casos	Segundo caso (CONSTANCE): El instructor repartirá los formatos del segundo caso y en los mismos equipos revisarán y contestarán a las siguientes preguntas: ¿Cómo hicieron para resolver el problema? ¿Es un equipo o un equipo de alto desempeño?	Power point Formato de primer caso Hojas blancas Plumas	40'	12:10'
Evaluación parcial	Evaluación parcial	El instructor pedirá a los participantes que de manera individual resuelvan su evaluación parcial. Las respuestas se comentarán en plenaria.	Manual Lápices	20'	12:30'
4. Desafíos de los equipos de alto desempeño 4.1 La relación entre equipos: los Interequipos	Interrogativa	El instructor formará cuatro equipos y cada uno revisará la información correspondiente de estos apartados. Una vez revisado el contenido el instructor dará a cada equipo una tarjeta con una pregunta para que la respondan. 1. ¿Qué son los interequipos? 2. ¿En qué momento los líderes se convierten en socios estratégicos? 3. ¿Qué son las cadenas de servicio? 4. ¿Qué son las cadenas de valor? Cuando los equipos hayan respondido a las preguntas, presentarán sus respuestas en plenaria.	Manual Tarjetas Lápices	40'	13:10'
COMIDA				60'	14:10'

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo VI "Equipos de alto desempeño"

TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TP	TA
Ejercicio directo 4	Rompecabezas "cuadros"	Temática: Cadenas de servicio El instructor deberá formar 5 equipos de 5 integrantes cada uno y realizar la técnica del rompecabezas. Incluyendo la explicación de la sociedad estratégica.	1 juego de rompecabezas	60'	15:10'
Conclusiones del ejercicio directo 4	Llenado de formatos Preguntas de análisis	Al finalizar la técnica, el instructor pedirá que en equipos respondan el formato de check list y el de análisis. Las respuestas se comentarán en plenaria.	Formatos de check list Formatos de preguntas de análisis	40'	15:50'
4.2 Intergeneraciones	Solución de ejercicio de reflexión	El instructor pedirá a los participantes que ahora, en parejas, resuelvan el ejercicio del manual y que al terminar lo comenten.	Manual	10'	16:00'
Unidad 4	Evaluación parcial	El instructor pedirá a los participantes que de manera individual resuelvan su evaluación parcial. Las respuestas se comentarán en plenaria.	Manual Lápices	20'	16:20'
RECESO				20'	16:40'
Ejercicio indirecto (segunda parte)	Método de casos	El instructor continuará trabajando con los mismos equipos pero ahora se analizará el caso del ejercicio indirecto, pero con otro formato de análisis de preguntas.	Formatos de análisis	60'	17:40'
Conclusiones del día	Cinco ideas	El instructor pedirá a cada equipo que construya en un enunciado (idea) la conclusión de esta sesión.	Rotafolio Post-it's	20'	18:00'

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo VI "Equipos de alto desempeño"

TERCERA SESIÓN

TEMA	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	TP	TA
	Miniproyecto	El instructor formará cinco equipos y cada uno trabajará en un formato de miniproyecto, en el que plasmarán una propuesta de intervención para aplicar lo aprendido en el módulo.	Formatos de miniproyecto	90'	20:00
RECESO				20'	20:20'
	Expositiva	Cada equipo elegirá un representante para que pase a explicar el miniproyecto que elaboraron. Los miniproyectos se comentarán y retroalimentarán en plenaria	Formatos de miniproyecto	80'	21:40'
Evaluación	Evaluación de conocimientos	El instructor aplicará la evaluación de conocimientos (postest). Retroalimentará los resultados de respuesta.	Equipo I-test	10	21:50'
Cierre y evaluación de reacción		<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes comentarán qué se llevan del taller. • Generación de conclusiones sobre el taller presencial. • Comentarios sobre el cumplimiento de expectativas. • Se responden las evaluaciones de reacción. • Agradece la participación del grupo y da el cierre. 	Evaluaciones de reacción Lápices	10'	22:00'

Contenido

	Página
Introducción	3
Objetivo general	4
1. Gestión por liderazgo	5
1.1 Los líderes consiguen resultados a través de sus colaboradores	5
1.2 La eficiencia del liderazgo	6
1.3 Nueva exigencia de la gestión: desarrollo de equipos	7
Evaluación parcial	8
Recuerda...	9
2. De los grupos a los equipos de trabajo	10
2.1 Los grupos en las organizaciones	10
2.2 Características de los grupos	11
2.3 De los grupos a los equipos de trabajo	12
2.4 Procesos que facilitan o dificultan el desarrollo de equipos	15
2.5 El rol del líder en la formación de equipos de trabajo	18
Evaluación parcial	20
Recuerda...	21
3. Equipos de alto desempeño	22
3.1 Elementos indispensables para la evolución de los equipos	22
3.2 Los equipos de alto desempeño	25
Evaluación parcial	27
Recuerda...	28
4. Desafíos de los equipos de alto desempeño	29
4.1 La relación entre equipos: los Interequipos	29
4.2 Intergeneraciones	31
Evaluación parcial	34
Recuerda...	35
Conclusión	36
Glosario	37
Bibliografía	39

Introducción

Mucho del éxito que tienen las organizaciones dentro del mercado se debe a la labor que realizan sus recursos humanos, específicamente los que están más cerca de la operación. Por ello resulta de mucha ayuda encontrar elementos que permitan dirigir y orientar la labor de los operarios, y en general la que desempeñan todos los colaboradores de la organización.

Es así como se puede comenzar a hablar del trabajo en equipo, ya que será a partir de éste que se puede coordinar, dirigir y controlar la ejecución dentro de una empresa.

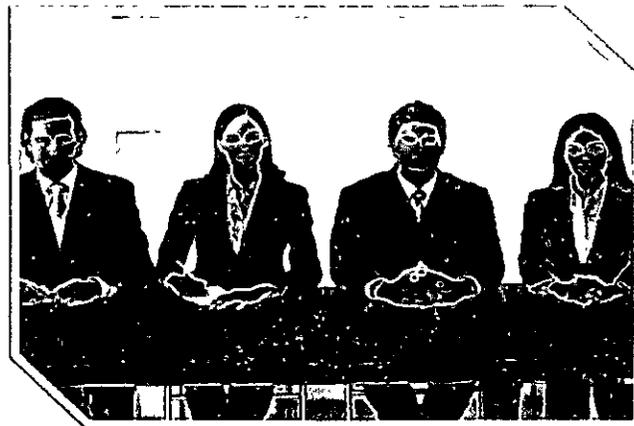
La formación, el desarrollo y sobretodo el mantenimiento de los equipos de trabajo no es tarea sencilla, en este material revisarás algunos elementos que como líder de un equipo de trabajo podrás aplicar para desarrollar efectivamente esta tarea.

Por otro lado, tendrás la oportunidad de revisar algunas otras cuestiones que te serán de utilidad para desarrollar a tus integrantes de equipo, con la finalidad de que sean capaces de responder efectivamente ante una contingencia laboral.

***De este modo se te da la más cordial bienvenida
a este taller.***

Objetivo general

Al finalizar el estudio del módulo, el participante aplicará las herramientas revisadas para formar y desarrollar a sus colaboradores como miembros de equipos de alto desempeño, que contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales.



1. Gestión por liderazgo

Objetivo particular:

Al finalizar el estudio de la unidad, el participante identificará su rol como líder de un equipo de alto desempeño para mejorar la eficiencia de la gestión.

1.1 Los líderes consiguen resultados a través de sus colaboradores

El éxito organizacional, se debe principalmente a la manera en la que los líderes realizan su labor de **gestión**, es decir; lograr **convertir en resultados** lo que se ha planteado en los objetivos organizacionales, cuidando a través del **control** que se cumplan los procesos y que se aprovechen todos los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.)

Por ello, para alcanzar los resultados esperados, es necesario que los mandos influyan en las personas y al mismo tiempo coordinen los recursos necesarios para generar las condiciones más adecuadas para operar. De esta manera es necesario comprender el doble papel que deben jugar los mandos: jefe y líder.



Por un lado, la postura de jefe, permite la administración de recursos, mediante la planeación y organización de los mismos. Las ideas planeadas sólo podrán ser factibles, una vez que se ha considerado la disponibilidad y suficiencia actual de los recursos; y se han asignado de acuerdo con las necesidades planteadas.

Por otro lado, el líder deberá influir en sus colaboradores, de tal manera, que las personas puedan realizar exitosamente una serie estructurada de tareas que conviertan de manera precisa las ideas en hechos.

En síntesis, para conseguir el hacer posible las ideas que se plantean en los objetivos de la empresa y del área, un mando tiene que ser tanto jefe como líder.

Pero hay que aclarar que estos roles no compiten entre sí, al contrario, se complementan.

Es importante destacar que todo lo anterior sólo cobra sentido cuando se asocian las acciones de coordinación y de influencia, con la idea básica de que **un líder obtiene resultados a partir del trabajo exitoso de su gente.**

Si el líder obtiene resultados a través de otros, más valdría que éstos regularmente tengan lo necesario para actuar y estén lo mejor motivados, preparados y supervisados para con ello asegurar el logro de los objetivos. **El éxito de los colaboradores es el éxito de los líderes.**

1.2 La eficiencia del liderazgo

Cuando los colaboradores son capaces y están motivados, el líder tendrá un menor desgaste que si su personal está en el lado opuesto, pero si las personas a su cargo no son capaces o no están motivadas, el logro de los resultados implicará un mayor esfuerzo para el líder y un mayor desgaste y costo para la organización entera.

De esta forma, para que los resultados se alcancen, **el líder debe ser efectivo considerando:**

- ➔ El nivel de desarrollo de cada uno de sus colaboradores.
- ➔ Adaptarse al nivel de desarrollo de cada uno de sus colaboradores y buscar la forma de mejorarlo.

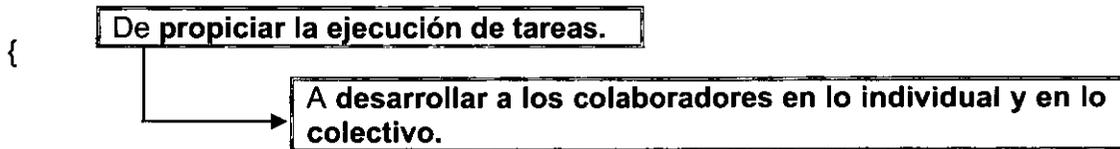
Si esto en sí mismo ya implica un gran reto para cualquier mando, resulta un desafío mucho mayor lograr un desenvolvimiento y desarrollo colectivo adecuados; los colaboradores no trabajan solos, ni únicamente con el líder, se desenvuelven incesantemente entre interacciones con otros colaboradores. Si tales interacciones no son eficientes, entonces de nada servirá el trabajo individual, por bien liderado que éste se encuentre los resultados colectivos, que son los que cuentan, no se darán.

Es de suma importancia que el mando comprenda que si su equipo trabaja de forma desarticulada y desorganizada, lograr resultados se convierte en una tarea si no imposible, sí mucho más complicada y de un gran riesgo organizacional.

El liderazgo para resultar eficiente, debe partir de que el manejo de los colaboradores en lo individual no es suficiente, ya que debe aceptarse que **el desarrollo del trabajo colaborativo es esencial para el logro de los planes organizacionales.**

1.3 Nueva exigencia de la gestión: desarrollo de equipos

Con la finalidad de alcanzar resultados de forma eficiente el concepto y la práctica del liderazgo, mediante la influencia, se han transformado:



Si la interacción entre los colaboradores, que es indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, resulta lenta o torpe, la fluidez propia de una buena gestión, desaparecerá irremediamente.

La nueva exigencia se traduce en conseguir **avanzar** desde la postura de un liderazgo orientado únicamente al desarrollo de personas, **a un liderazgo orientado también al desarrollo de equipos.**



Lee la situación que se presenta y con base en ésta responde lo que Joaquín debería hacer como jefe y como líder:

A Joaquín García, encargado del área de manufactura, se le ha pedido que para este periodo aumente la productividad un 10%, utilizando los mismos recursos. A Joaquín le preocupan dos cosas:	
1. Que posiblemente el pedido de la materia prima llegue retrasado, por lo que se podría reducir el tiempo de producción.	
2. Que sus colaboradores están poco motivados.	
Jefe	
Líder	

Evaluación parcial



De acuerdo a los conceptos revisados con anterioridad, relaciona las siguientes columnas y anota en el paréntesis la opción que consideres adecuada.

- | | | |
|---|-----|---|
| 1. Roberto Pineda ejerce este rol para asegurarse que en el logro de los objetivos organizacionales se administraron adecuadamente los recursos. | () | a) Adaptación al nivel de desarrollo |
| 2. Gabriel Mancera ha estado analizando el desempeño de sus colaboradores, y se ha dado cuenta de que a Carlos aún le cuesta trabajo realizar algunas labores, por ello Gabriel ha dedicado más tiempo a su desarrollo. | () | b) Liderazgo
c) Nivel de desarrollo de los colaboradores |
| 3. Édgar Mora, se ha dado cuenta de que su equipo de trabajo ha obtenido mejores resultados, a partir de que él ha desarrollado a sus colaboradores, tanto a nivel individual como en conjunto. | () | d) Liderazgo actual |
| 4. Adela Robles ha trabajado muy de cerca con sus colaboradores, ha utilizado la influencia para lograr que cada uno realice su trabajo de manera efectiva, y así alcanzar los objetivos organizacionales. | () | e) Jefe |
| 5. Rosaura Aguirre es una colaboradora que conoce y ejecuta bien su trabajo, no da problemas, cumple y tiene interés por destacar. | () | f) Liderazgo efectivo |

Verifica tus respuestas y corrige si es necesario.

1.- (e), 2.- (a), 3.- (f), 4.- (b), 5.- (c).

RECUERDA...

- El rol de jefe permite la administración de recursos, mediante la planeación y organización de los mismos.
- El rol del líder es el que permite a los mandos influir en sus colaboradores, para que las ideas se conviertan en hechos.
- Los roles de jefe y de líder complementan la labor de los mandos.
- Un líder obtiene resultados a partir del trabajo exitoso de su gente.
- La efectividad del liderazgo se da siempre y cuando el mando considere el desarrollo de cada uno de sus colaboradores y se pueda adaptar al mismo.
- La tendencia actual del liderazgo está orientada al desarrollo de equipos.

2. De los grupos a los equipos de trabajo

Objetivo de aprendizaje:

Al finalizar el estudio de la unidad, el participante identificará los conceptos básicos del trabajo en equipo, reconociendo el proceso de transformación de un equipo de trabajo.

2.1 Los grupos en las organizaciones

Es importante señalar que las personas tenemos cada cual una distinta manera de ser y de pensar, lo que provoca que las interacciones entre los individuos sean sumamente complejas y que puedan o no ser aprovechadas para construir y alcanzar resultados. Por supuesto, el trabajo del líder marcará la diferencia.

Ahora bien, la interacción entre las personas no es ninguna casualidad, surge estrictamente de la imposibilidad de resolver todas las necesidades de forma individual. A partir de esta limitante es que los individuos se reúnen para colaborar y tener mejores oportunidades de éxito.



La idea anterior es una creencia básica para la forma en la que concebimos la vida en la sociedad actual. Prácticamente todo se realiza de forma grupal. De hecho las organizaciones son el mejor ejemplo al respecto. Las personas que colaboran en ellas, se reúnen porque además de que comparten objetivos, tienen la firme idea de que juntos podrán alcanzarlos más eficiente y frecuentemente, que si lo hacen de forma individual.

De esta manera puede entenderse que la interacción de quienes colaboran en una organización es intencional, es decir tiene un objetivo; además de que se requiere de la cooperación de todos para alcanzarlo. Esto deja más clara la idea que separa el mero conjunto de personas sin una finalidad compartida, es decir un conglomerado, de lo que es un verdadero grupo.

El grupo, entonces es el conjunto de personas que interactúa para alcanzar un objetivo común.

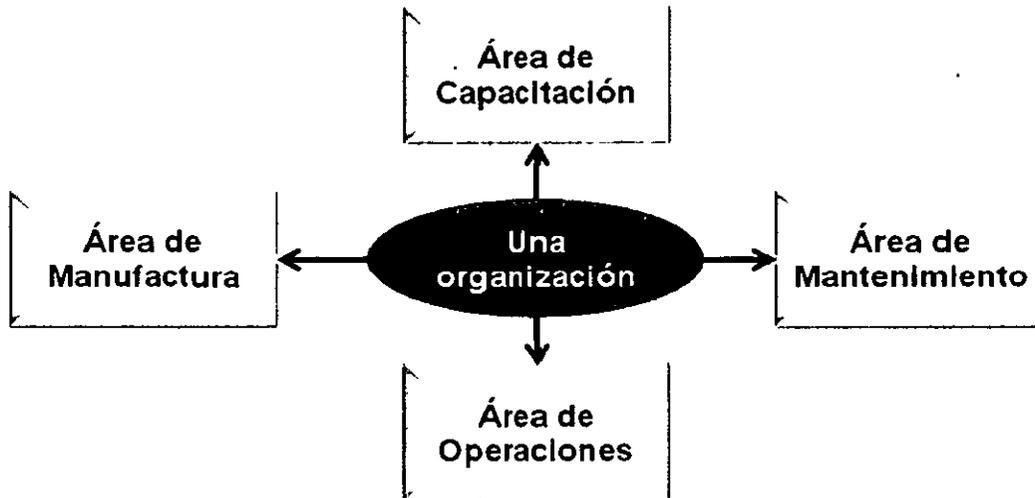


Mientras que un **conglomerado**, por el contrario, es el aglutinamiento de personas que coinciden en un lugar pero que no tienen un fin común y

regularmente no existe siquiera una interacción real entre ellas, por ejemplo los pasajeros de un avión.

De esta manera, en una organización como lo es **GRUPO MODELO**, un grupo de trabajo es un conjunto de colaboradores que forman una unidad reconocible (Departamento o Área) y que es responsable de algún resultado.

Por ejemplo algunos grupos de trabajo en **GRUPO MODELO** son:



2.2 Características de los grupos

Es importante resaltar que del concepto de grupo se derivan tres ideas esenciales:

- ➔ **Conjunto de personas**
- ➔ **Interacción directa**
- ➔ **Fin común**

Como puede observarse estos requerimientos no son demasiado exigentes. Así la conformación de los grupos es relativamente simple y frecuente. Sin embargo, habrá que considerar que muchas veces por la falta de rigor los grupos no alcanzan la efectividad esperada.

Incluso se ha logrado acotar que los grupos de trabajo funcionan cuando el trabajo es generalmente repetitivo y la tarea/solución es directa. Sus integrantes **interactúan principalmente para compartir información**, perspectivas y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su trabajo individual.

*Por ejemplo, en el área de Mantenimiento de **GRUPO MODELO**, los líderes cuidan que las máquinas funcionen correctamente, por ello comparten -con*

los operativos- manuales que indican las normas y procesos del correcto uso de la maquinaria.

De lo anterior puede observarse que en realidad los integrantes de un grupo de trabajo interactúan entre sí, pero carecen de una estructura clara que les permita organizarse, además de que no cuentan con un líder que los guíe hacia el logro de sus objetivos.

Y es en este sentido, que los problemas de los grupos comienzan cuando **la estructura de trabajo no es clara**, es decir, los roles y las responsabilidades no han sido declaradas, ni mucho menos asignadas; por lo que el principal riesgo es que las funciones de coordinación y liderazgo se retomen al azar sin una dirección establecida. Derivado de lo anterior, **se puede afirmar que los grupos rara vez alcanzan los resultados**, por lo que son insuficientes para satisfacer los objetivos organizacionales.

2.3 De los grupos a los equipos de trabajo

Hasta el momento se ha hablado de la necesidad de las personas por adherirse a grupos; sin embargo, no es suficiente el mero hecho de reunirse para generar los satisfactores deseados. Se requiere de mucho más. Se necesita aprovechar verdaderamente las capacidades de cada integrante a partir de un plan y una organización que nos lleven a alcanzar las metas colectivas. En otras palabras el líder debe esforzarse para **convertir a su grupo en un equipo** de trabajo que garantice el logro de resultados.

Un equipo es un grupo de alto nivel de madurez colectiva, con cierto grado de especialización y diferenciación interna, con una alta interdependencia entre los miembros cuyas características favorecen la consecución de resultados.



Este conjunto de personas que comparte un objetivo común e interactúa para conseguirlo, **se caracteriza** porque **sus miembros tienen funciones definidas y una visión compartida de su meta**, además de que coordinan su trabajo y **están guiados por líderes efectivos**, por lo que regularmente alcanzan sus metas.

A diferencia de los grupos, **en el equipo de trabajo existe:**

- ↳ Claro conocimiento de las metas y las estrategias para conseguirlas.
- ↳ Estructura, funciones y responsabilidades específicas para cada integrante.
- ↳ Líneas de comunicación formal.
- ↳ Reconocimiento de las capacidades personales en su interacción complementaria para el logro.

- ↪ Gran coordinación de esfuerzos individuales.
- ↪ Unidad, espíritu y sentido de responsabilidad como equipo.
- ↪ Efectividad en el logro de objetivos.
- ↪ Liderazgo efectivo.



"El trabajo en equipo es paradójico en sí mismo, (...) pues exige diferenciación entre los miembros y al mismo tiempo integración entre los mismos como una sola unidad de trabajo. Las diferencias de conocimientos, habilidades, experiencia y perspectiva entre los miembros del equipo son definitivas. Sin ellas, la tarea no se puede lograr, aunque esa tarea también exige que esos distintos talentos, con diferentes puntos de vista, se combinen o integren de modo que los miembros actúen como uno solo. Sin embargo, esta aparente contradicción es válida: la paradoja del trabajo en equipo es que debe haber equilibrio entre diferenciación e integración." Anne Donnellon

Para transformar un grupo en un equipo de trabajo, es necesario que:

- ↪ Los integrantes del equipo tengan **objetivos claros** y aceptados por todos, para que cada persona identifique el rumbo de sus acciones y oriente su esfuerzo hacia el logro del objetivo común.
- ↪ La **confianza** entre los integrantes es grande y se asumen riesgos.
- ↪ **Exista un líder** del equipo, que sea reconocido por los integrantes, dado que asegura el logro de los resultados mediante el aprovechamiento de las capacidades de los integrantes.
- ↪ Haya una **comunicación efectiva** que garantice que el intercambio de información logre el entendimiento para establecer acuerdos y emprender acciones hacia el logro de los objetivos.
- ↪ La **ubicación de los integrantes**, es decir, la capacidad de reconocer y aceptar sus fortalezas y limitaciones, incrementa el nivel de responsabilidad del equipo.
- ↪ Las **habilidades complementarias** de sus integrantes posibilitan alcanzar resultados.
- ↪ Los integrantes del equipo **compartan sus conocimientos** y generen situaciones que favorezcan el desarrollo de las capacidades.
- ↪ El **acuerdo existente entre los valores y las metas** del equipo y las de sus integrantes, fortalecen no sólo el sentido de pertenencia, también la efectividad en las acciones del equipo.
- ↪ Los **niveles de tarea y relación** tiendan a la armonización de los procedimientos.

→ **Realicen el trabajo efectivamente**, es decir que alcancen resultados aprovechando los recursos disponibles.

La integración de equipos de trabajo considera el compromiso de los colaboradores por convicción propia, derivada de la **convergencia de objetivos en uno** común, que represente un **beneficio para todos**.



Responde a las siguientes cuestiones y después comenta tus respuestas con el grupo.

Área a la que perteneces:
¿Por qué dirías que el área a la que perteneces es un grupo?

¿Qué elementos consideras que hacen falta para que trabajes en equipo con tus colaboradores más cercanos?

2.4 Procesos que facilitan o dificultan el desarrollo de equipos

Existen procesos que permiten desarrollar al equipo de trabajo. Estos procesos se darán poco a poco, ya que dependen en gran medida de la madurez del grupo; de las características individuales de sus integrantes y de la disposición que muestren para adaptarse y formar el equipo.

A continuación se describen los procesos que favorecen la formación de equipos de trabajo.



Membresía y pertenencia: la persona se siente parte del grupo al que pertenece, sus acciones las encamina al bienestar y logro del objetivo común. La pertenencia se ve fortalecida cuando todos los miembros se aceptan entre sí como parte del equipo.

Cohesión: se refiere al grado de unión que existe entre los miembros del grupo. El nivel de cohesión en un grupo se ve reflejado cuando todos los miembros trabajan unidos, con lealtad a sus compañeros y dispuestos a actuar como unidad.

Comunicación: para desarrollar un equipo de trabajo se requiere de una comunicación efectiva, es decir, establecer un entendimiento que permita llegar a acuerdos y realizar acciones orientadas al logro de objetivos comunes.

Liderazgo: el líder es una persona que por sus características, conocimientos y forma de actuar guían al equipo, es decir, influyen para lograr los objetivos. Esta capacidad favorece los procesos de equipo y facilita el logro de resultados.

Sínergia: significa que juntos podemos lograr mucho más de lo que conseguiría cada persona de manera individual, aun aplicando toda su capacidad. Cuando una persona desea alcanzar un objetivo y canaliza su energía para lograrlo, significa que está motivada. Si esta energía es compartida por todos los miembros del equipo, se dice que todas las personas se encuentran altamente motivadas y son capaces de lograr lo que se proponen.



"... la bicicleta sigue siendo bicicleta incluso después de haber reemplazado sus piezas originales. Por lo contrario, todas las partes no son una bicicleta, hasta haberlas puesto juntas de una manera particular. Si cada hombre considera por sí solo su propia y pequeña tarea, desconociendo la relación de ésta con las demás, no logrará el máximo de productividad". Harold Leavitt

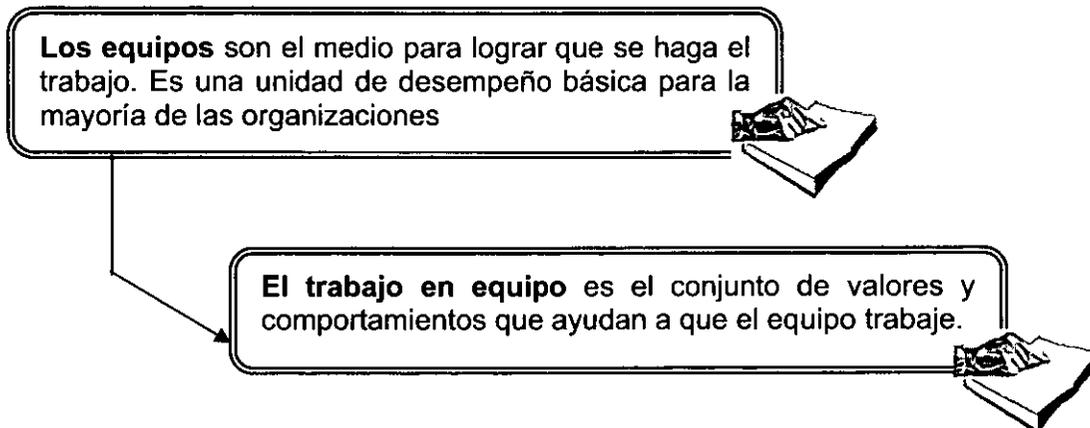
De la misma manera que encontramos procesos que favorecen el **trabajo en equipo**, existen otros que lo **dificultan**, por ello es importante identificarlos para realizar un manejo adecuado de éstos. Dentro de los más frecuentes encontramos al sabotaje y a la disidencia.

Sabotaje: son comportamientos que afectan las relaciones del grupo e impiden el cumplimiento del trabajo y el logro de objetivos. Algunos ejemplos de este tipo de comportamientos son: bromas inocentes, interrupciones frecuentes al trabajar, ridiculizar a otros y no cumplir con el trabajo encomendado; por citar sólo algunos. De igual manera se refiere a la obstaculización premeditada del trabajo, lo cual simplemente no debe tolerarse.

Disidencia: consiste en la oposición de un miembro del equipo en lo referente a los objetivos del equipo o a la forma de conseguirlos. Generalmente la disidencia se presenta cuando el nivel de inconformidad o desacuerdo es elevado y no se acepta negociación alguna, al extremo de que la separación sea la única opción de salida.

Ventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo afecta en forma notable el desempeño organizacional y para comprenderlo a fondo, es bueno hacer algunas **distinciones entre lo que son los equipos y lo que representa el trabajo en equipo.**



De esta forma las consecuencias de trabajar en equipo se pueden ubicar en dos niveles: el organizacional y el personal.

Organización	Individuo
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Mayor nivel de productividad ➔ Comunicación e información más eficaces ➔ Mayor compromiso con los objetivos ➔ Mejora del clima laboral ➔ Mayor éxito en el desarrollo de tareas complejas ➔ Facilita el enfoque, dirección y seguimiento ➔ Facilita la coordinación entre los miembros del grupo, entre éste y los restantes grupos de la organización ➔ Facilita la integración de los nuevos miembros ➔ Mejora la satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Satisface la necesidad de afiliación ➔ Aumenta la seguridad personal ➔ Facilita el desarrollo personal y/o profesional ➔ Estimula la creatividad ➔ Genera la responsabilidad compartida ➔ Establece el aprendizaje continuo

Como se ha revisado hasta el momento, los equipos de trabajo traen grandes beneficios a las organizaciones y a los colaboradores, pues al mismo tiempo que facilitan el trabajo de dirección del líder, cada uno de los integrantes genera ventajas al desempeñarse exitosamente en el área de su competencia e integrarse sinérgicamente con un conjunto de personas que frecuentemente alcanzan los resultados.



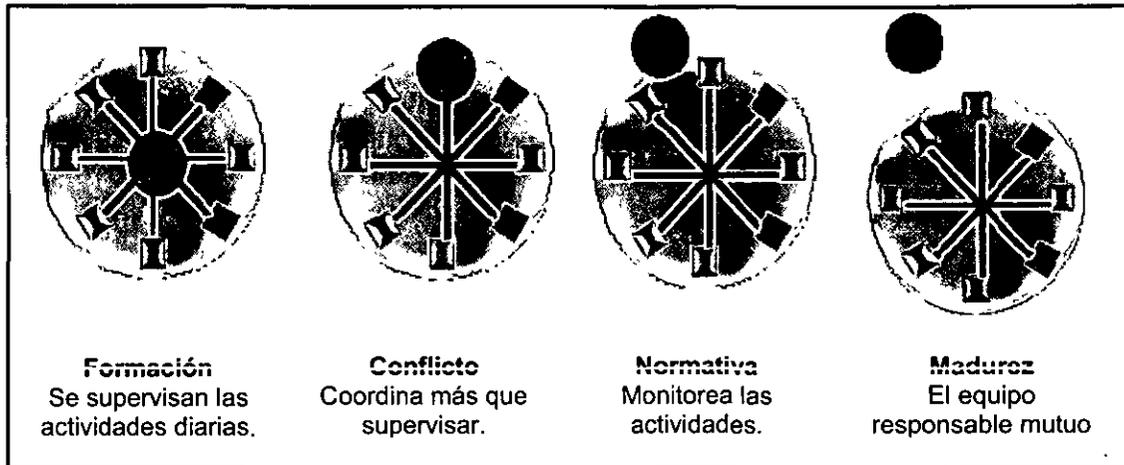
¿Qué valores o comportamientos hacen falta para que tus colaboradores y tú realicen trabajo en equipo?

2.5 El rol del líder en la formación de equipos de trabajo

Conforme el equipo crece y madura, también se modifican las aportaciones del líder al equipo. El líder desempeña diferentes comportamientos a través de cada etapa de formación de los equipos de trabajo, a continuación se muestran:

Etapa	Comportamiento del líder
Formación del equipo	El líder tiene una gran influencia al establecer patrones de relación, que puedan convertirse rápidamente en tradiciones. Para ser eficaz, el líder debe destinar energías para alentar a los miembros hacia una comprensión más personal. Demuestra enérgicamente que los asuntos se exteriorizan hasta llegar a una clara solución.
Conflicto	El mando avanza de una posición de supervisión directa a posiciones de autoridad compartida, donde actúa poniendo el ejemplo, como evaluador, proveedor de información y enlace con otros equipos.
Normativa	Su rol es de experto, proveedor de recursos, guía en el establecimiento de metas.
Desarrollo	En virtud de su creciente madurez, el equipo es capaz de manejar problemas complejos. El líder se preocupa cada vez más por las actividades que se encuentran fuera de los límites del equipo inmediato, y asume roles de acompañamiento, sosteniendo los valores compartidos y responsabilidades compartidas. El rol de líder debe pasar de un liderazgo interno a un liderazgo con delegación de poder.
Madurez	El liderazgo se difunde más ampliamente entre el equipo. De las relaciones profundas surge la confianza, que constituye un índice de madurez del equipo.

Cuando un equipo está bien desarrollado puede sobrevivir y es capaz de realizar mejoras en su proceso de liderazgo. Sin embargo, esto no se logra fácilmente, se precisa una cantidad de aprendizaje, entendimiento y esfuerzo para esclarecer y exteriorizar aquello que transforma a una serie de individuos, en un equipo eficaz. La preocupación primordial de un líder de equipo es ayudar a que se dé este proceso en cada una de las etapas de madurez del equipo.



Como se dijo al inicio, la diferencia entre un conglomerado y un grupo, al igual que la que existe entre éste último y un equipo, será saldada en la medida que la capacidad del líder de transformación de uno a otro se haga presente en la vida cotidiana de las organizaciones.

Por otra parte y sin dejar de reconocer los grandes beneficios que los equipos traen consigo, es conveniente para el trabajo efectivo del líder, mencionar que éstos también enfrentan limitantes. Los equipos se encuentran en problemas cuando la situación habitual en la que están acostumbrados a desempeñarse, cambia. Porque si bien están organizados adecuadamente, lo están para situaciones determinadas. Por lo tanto, la principal limitante de los equipos es su fuerte dependencia ante el entorno, lo cual implica inflexibilidad para adaptarse a nuevas condiciones de ejecución o simplemente a tareas distintas de las habituales.



Responde a las siguientes cuestiones y después comenta tus respuestas con el grupo.

De las etapas revisadas, ¿en cuál se encuentra tu equipo de trabajo y por qué lo consideras así?

¿Qué elementos consideras que te hacen falta trabajar como líder para ayudar a que tus colaboradores sigan avanzando?

Evaluación parcial



De acuerdo a los conceptos revisados con anterioridad, relaciona las siguientes columnas y anota en el paréntesis la opción que consideres adecuada.

1. A Alejandro, Mauricio y Manuel se les encomendó una () tarea muy importante y laboriosa, para optimizar tiempos, se repartieron las actividades. El día de la entrega de la tarea Alejandro y Manuel cumplieron con lo acordado y Mauricio ni siquiera se presentó. b) Normativa
b) Sabotaje
2. Los colaboradores de las diferentes áreas de una () organización interactúan constantemente para lograr los objetivos planteados. c) Grupo
3. En esta etapa el rol del líder aún tiene demasiado peso, () ya que debe fungir como guía para el alcance de las metas propuestas, además de que debe cuidar que los colaboradores desempeñen el rol que les corresponda. d) Conglomerado
4. Es el conjunto de personas que se encuentran en un () aeropuerto, que aunque algunas interactúan entre sí, no todas se dirigen a un mismo destino. e) equipo
5. En el área de ventas de una organización se ha () echado a andar un proyecto que permita mejorar el proceso de captación de clientes, por ello se han convocado a varios colaboradores que liderados por un mando tienen como tarea principal: alcanzar el objetivo del nuevo proyecto. f) Disidencia

Verifica tus respuestas y corrige si es necesario.

1.- (b), 2.- (c), 3.- (a), 4.- (c), 5.- (e).

RECUERDA...

- El tener una finalidad compartida es la principal diferencia entre un conglomerado y un grupo.
- Del concepto de grupo se derivan tres ideas esenciales: Conjunto de personas, Interacción directa y fin común.
- Es labor principalmente del líder el convertir a un grupo en un equipo de trabajo.
- Los equipos se caracterizan porque sus miembros tienen funciones definidas y una visión compartida de su meta, además de que coordinan su trabajo y están guiados por líderes efectivos.
- Existen diversos procesos que pueden beneficiar o afectar el desarrollo de un equipo.
- El rol que debe desempeñar un líder debe cambiar de acuerdo a la etapa en la que se encuentra el equipo.

3. Equipos de alto desempeño

Objetivo de aprendizaje:

Al finalizar el estudio de la unidad, el participante identificará los elementos necesarios para formar equipos de alto desempeño.

3.1 Elementos indispensables para la evolución de los equipos

La principal problemática de los equipos de trabajo es la **inflexibilidad** para adaptarse a las condiciones del entorno, por lo que es necesario identificar los principales elementos que les permitirán vencer esta problemática. Con lo cual un equipo podría aspirar a evolucionar, es decir, a convertirse en algo mejor.

*Por ejemplo en la operación de **GRUPO MODELO**, al igual que en la de otras empresas, diariamente surgen varias contingencias que hay que resolver, por ello los líderes deben tener la habilidad de responder y dar solución a las mismas, a partir de la correcta intervención de sus colaboradores. Los colaboradores, según sus características de desempeño, deben entrar en función para cumplir con el apoyo a otorgar frente a la contingencia. Sólo de esta forma se fortalece el cuerpo operativo de **GRUPO MODELO** y se logra un crecimiento de los recursos humanos y de la operación.*

El factor determinante de la evolución de los equipos, es la capacidad que tengan para seguir siendo exitosos a pesar de que la tarea o la condición para realizarla, sea diferente.

Por lo anterior, es de utilidad revisar el concepto de efectividad.

La efectividad es la capacidad de un sistema para alcanzar objetivos.



A su vez existen dos conceptos que se relacionan íntimamente con la forma de resultar efectivo: **eficiencia y eficacia**.

Ambos conceptos suelen confundirse o utilizarse como sinónimos y la realidad es que existe una gran diferencia entre ellos.

Por un lado, **la eficiencia** se define como el logro de los objetivos con la utilización de la menor cantidad de recursos, es decir, "**hacer las cosas bien aprovechando los recursos de la mejor forma**".



Para que el trabajo que se realiza sea eficiente debe contar con las características siguientes:

- Estar listo a la hora planeada
- Elaborarse con la rapidez necesaria
- Elaborarse con el aprovechamiento máximo del tiempo
- Elaborarse cumpliendo con los requisitos establecidos

Por otro, la **eficacia** está dada por el cumplimiento de los objetivos, aun cuando las condiciones cambien, es decir. **"hacer lo que se debe hacer"**.



Para que el trabajo que se realiza sea eficaz debe contar con las características siguientes:

- Creatividad para solucionar los problemas y otras situaciones no consideradas inicialmente en la actividad, para resolver imprevistos, etc.
- Iniciativa, es decir, emprender acciones por cuenta propia de forma pensada y responsable, analizando y valorando las consecuencias de tomar la iniciativa.

De esta manera, si el equipo realiza su trabajo con eficiencia lo hará con rapidez, exactitud y economía, en situaciones previstas. Por otra parte, para decir que el equipo trabaja con eficacia el trabajo exigirá creatividad, iniciativa y prudencia, en situaciones imprevistas.

*Por ejemplo en este periodo el área operativa de **GRUPO MODELO** ha alcanzado un excelente porcentaje de productividad, ahorrándose un 10% de materia prima, además el equipo de trabajo operativo supo resolver con gran habilidad los problemas de producción que se les presentaron en ese mismo periodo.*

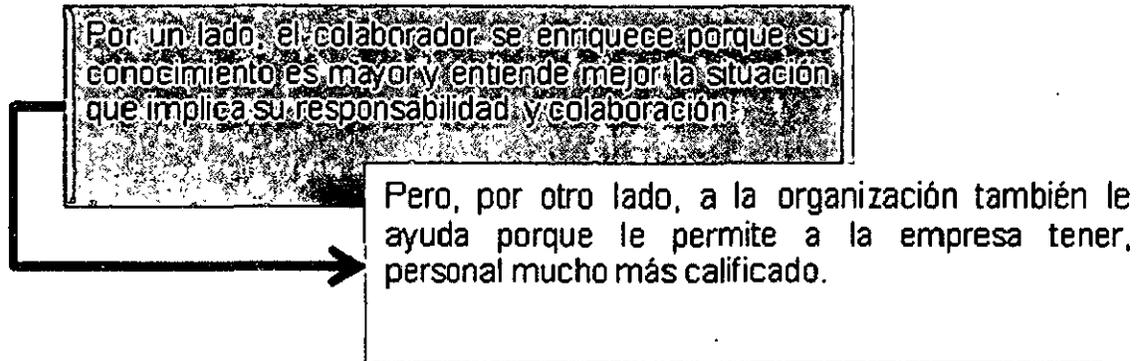
La efectividad entonces se relaciona con el grado de resultados logrados a través de la coordinación de los recursos con los que contamos en una situación determinada y por lo tanto se logra cuando se es **eficiente y eficaz**.

El segundo factor preponderante tiene que ver con la capacidad de los colaboradores para desempeñar diferentes funciones, es decir, las **multihabilidades**, o mejor aún, las **polifunciones** por posiciones intercambiables según las necesidades que enfrente el equipo en una situación particular.

Si cada colaborador es capacitado solamente en una función, se generan especialistas, que si bien son importantes, **limitan la actuación de la persona exclusivamente a esa actividad.**

En cambio, si cada integrante del equipo enriquece su trabajo mediante el desarrollo de multihabilidades, lo que se busca es capacitar a los trabajadores en un proceso productivo completo para que **aprendan cada vez a manejar no solamente la función concreta, sino todo el proceso en su conjunto.**

Esto tiene grandes beneficios:



Los conceptos de **multihabilidades** y el de **polifunciones** lo que buscan en la empresa es que un trabajador tenga una posición, la conozca, la desarrolle, pero que conozca también el trabajo que se desarrolla en las demás posiciones de su área o proceso y tenga la habilidad para desempeñarlo adecuadamente, esto le permite mayor flexibilidad a las organizaciones para su desarrollo y su competitividad y, obviamente, enriquece a los colaboradores, sin olvidar que le permite al líder actuar efectivamente y con mayor flexibilidad ante situaciones diversas.

Finalmente, el tercer elemento determinante de evolución es el **facultamiento**.

Es el proceso mediante el cual se le delega y otorga al colaborador la facultad para actuar y decidir sobre el desempeño de su trabajo, la forma de administrarlo y de mejorarlo, haciéndose responsable de sus propios resultados.

Sin embargo, la principal razón por la que es más fácil hablar del facultamiento que aplicarlo, es que muchos líderes creen que lo único que tienen que hacer es "dar a los miembros del equipo autoridad para tomar decisiones". Los líderes creen que de ese modo dan a la gente libertad para actuar. A menudo perciben cierta renuencia en los miembros de los equipos a responsabilizarse de las decisiones que toman.

La razón de estas dificultades se encuentra en la manera de pensar que tienen tanto los líderes como los equipos. Para evitar esto, se debe generar un cambio de mentalidad y crear cultura para orientarse hacia el facultamiento.

Cuando en la organización se logra integrar un equipo de trabajo efectivo que colabore con facultamiento, es conveniente que el líder reconozca que el liderazgo no es sostenido irrevocablemente por una persona, ya que **en un equipo las decisiones, el control y la disciplina se contemplan más bien como funciones del equipo que como prerrogativa de un individuo.**

3.2 Los equipos de alto desempeño

Cuando se logran reunir los tres elementos: **efectividad, multihabilidades y el facultamiento**, se puede evolucionar de un equipo a un equipo de alto desempeño, que da respuesta a los requerimientos de productividad, en cualquier circunstancia, con menores recursos humanos y materiales, para lo cual:

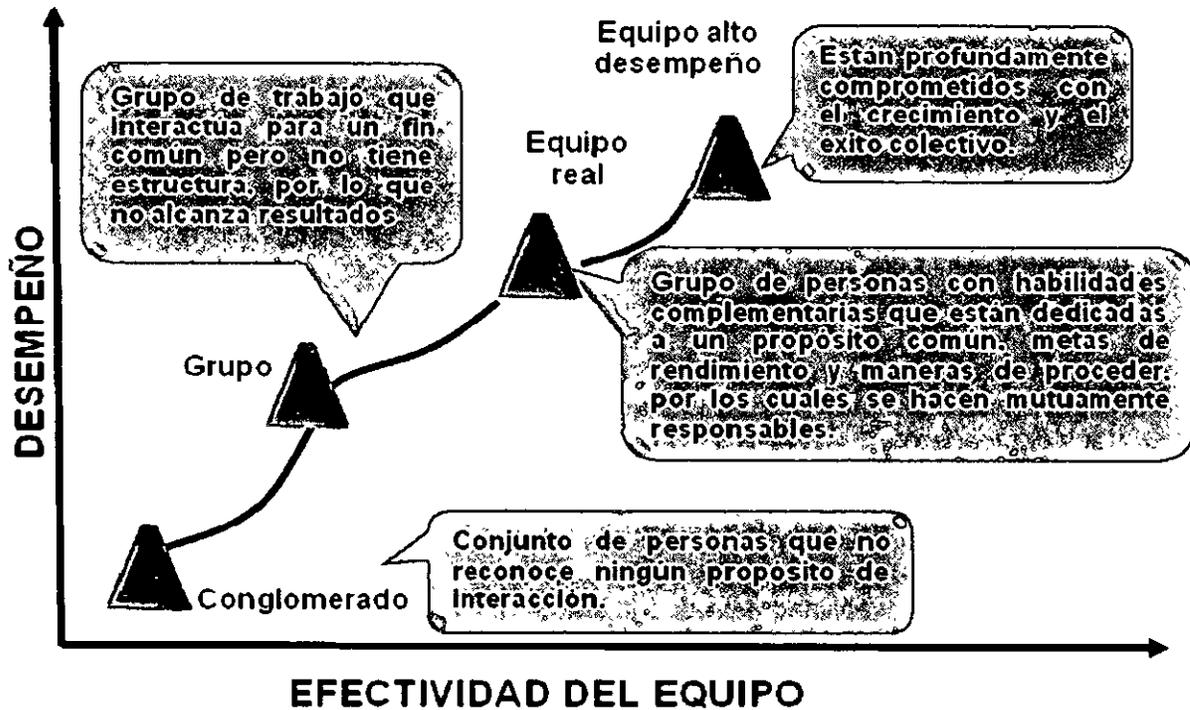
- ➔ Existe un compromiso individual con los objetivos. La cultura de la queja, basada en las eternas excusas de "no me dan medios", "ya hago demasiado con lo que hago", etc., se substituye por la cultura de encontrar soluciones por uno mismo: ¿qué puedo hacer para hacerlo mejor sin depender de nadie?
- ➔ La innovación adquiere un carácter más familiar, y lejos de propiciar resistencia, está integrada en la cotidianidad. Tiene legitimidad con sólo demostrar que es racional y beneficiosa.
- ➔ Hay una percepción clara de que trabajar mejor reporta beneficios y trabajar mejor no significa trabajar más tiempo, sino trabajar verdaderamente sobre los objetivos planteados con las actividades acordadas.



*¿Tus colaboradores, los que integran tu equipo de trabajo, conocen todos los procedimientos que se desempeñan en tu área?
En el caso de tu área, ¿por qué consideras que es importante que tus colaboradores conozcan y sepan desempeñar otros procesos?*

Así, **los equipos de alto desempeño** poseen la característica de tener valores compartidos, basados en las fortalezas de cada uno de sus miembros, mismas que **optimizan su desempeño en cualquier situación y circunstancia.**

El equipo de alto desempeño supera en rendimiento en forma importante a todos los equipos parecidos y rebasa en desempeño todas las expectativas razonables de sus integrantes. Lograr este nivel de trabajo en equipo es un reto a alcanzar.



Adaptado de Katzenbach J. "La sabiduría de los equipos"

Las dos grandes cualidades de los equipos de alto desempeño son:

- ➔ Trabajar juntos por largos periodos para alcanzar un resultado altamente complejo.
- ➔ Aceptar el frecuente cambio de condiciones, como una exigencia más de los grandes retos.

Sin embargo, aunque pareciera que las organizaciones y los líderes, al llegar a este nivel de evolución han garantizado su éxito y competitividad, se enfrentan a dos problemas adicionales:

1. ¿Qué pasa cuando uno de los miembros del equipo se aparta, ya sea por reorganización dentro de la institución o porque decide irse de la misma y se tiene que integrar un nuevo colaborador?
2. ¿Qué pasa cuando los equipos de alto desempeño deben colaborar con otros equipos de alto desempeño?

Estas interrogantes presentan el problema de los **feudos y los interequipos** así como de las **intergeneraciones**, mismos que serán tratados más adelante.

Evaluación parcial



De acuerdo a los conceptos revisados con anterioridad, relaciona las siguientes columnas y anota en el paréntesis la opción que consideres adecuada.

1. A Ricardo Duarte le han aconsejado que especialice a cada uno de sus colaboradores, sin embargo a él le interesa que todos conozcan el proceso por si en alguna ocasión se requiere que alguno cubra a uno de sus compañeros. ()
c) Efectividad
b) Facultamiento
2. Esta semana Gabriela Guadarrama se ha enfrentado a diversas situaciones complicadas, pero ella cuenta con la capacidad de tomar decisiones adecuadas y de asumir la responsabilidad correspondiente. ()
c) Eficiencia
3. El equipo de trabajo de Carmen Silva ha alcanzado excelentes resultados en este periodo, aún cuando contaban con pocos recursos. ()
d) Multihabilidades
4. Este elemento se presenta en una organización cuando sus colaboradores hacen las cosas bien, aprovechando los recursos de la mejor forma y además hacen lo que se debe hacer. ()
e) Equipo de alto desempeño
5. La semana pasada el equipo de trabajo de Roberto Cabello se enfrentó a diversas contingencias, aún así lograron obtener buenos resultados en las labores de su área. ()
f) Eficiencia

Verifica tus respuestas y corrige si es necesario.

1.- (d), 2.- (b), 3.- (c), 4.- (a), 5.- (f).

RECUERDA...

- La efectividad es la capacidad de un sistema para alcanzar objetivos.
- La eficiencia se define como hacer las cosas bien aprovechando los recursos de la mejor forma.
- La eficacia está dada cuando se hace lo que se debe hacer.
- La multihabilidad busca enriquecer la labor de los colaboradores al buscar que aprendan todo el proceso en su conjunto.
- El facultamiento es el proceso mediante el cual se le delega y otorga al colaborador la facultad para actuar y decidir sobre el desempeño de su trabajo.
- Los equipos de alto desempeño poseen valores compartidos, basados en las fortalezas de cada uno de sus miembros, mismas que optimizan su desempeño en cualquier situación y circunstancia.

4. Desafíos de los equipos de alto desempeño

Objetivo de aprendizaje:

Al finalizar el estudio de la unidad, el participante identificará los desafíos que enfrentará después de formar equipos de alto desempeño.

4.1 La relación entre equipos: los Interequipos

Resulta difícil para cualquier líder exitoso, aceptar el hecho de que el logro de formar un equipo altamente capaz, como son los equipos de alto desempeño, se pueda convertir en un grave problema. Resulta que cuando un equipo ha alcanzado ese nivel de desarrollo que le permite generar resultados de forma sistemática y frecuente, debe aceptar una realidad tan compleja como la ya de por sí difícil transformación de su equipo: la de interactuar con otros equipos y propiciar con su actuación un resultado colectivo tan bueno como el de su pequeño equipo.

Conviene entonces, que **el líder** se percate rápidamente de la importancia de este hecho. Debe darse cuenta de que, por mucho que su equipo sea capaz, de nada servirá si toda la cadena donde se desenvuelve cualquier proceso organizacional, no es apta. Es sencillo imaginar que si un equipo entrega un resultado en tiempo y forma a otro equipo, y éste último no consigue hacer lo mismo, el resultado organizacional sufrirá las consecuencias.

De esto se desprenden algunas ideas fundamentales para la dinámica colectiva de cualquier institución que pretende desenvolverse de una mejor forma. Por supuesto, también para un líder inmerso en la tarea de hacer realidad los objetivos que le han sido encomendados. Entre tales ideas, se encuentra que:

- ➔ La organización debe ser vista como un gran conjunto de equipos interactuando de forma sincronizada, aumentando con ello la fluidez requerida para alcanzar eficiencia.
- ➔ El fomento de creación de interequipos, a partir del aseguramiento de la fluidez del trabajo a lo largo de los procesos productivos.

Esta estructura es la medida de la capacidad organizacional de cumplir con los objetivos. Si la relación entre los equipos no asegura el ágil paso de las tareas entre un equipo y otro, entonces será difícil que el resultado final sea conveniente o por lo menos aceptable. Por el contrario, una institución que consigue que el flujo de resultados sea eficiente a lo largo de esta cadena, seguramente alcanzará sus resultados, sólida, frecuente y óptimamente.

Por lo anterior, la estructura de interequipos es por tanto una meta en sí misma, para quienes son los responsables de hacer realidad los objetivos de la organización. Conseguir un nivel de entendimiento, coordinación y sentido de pertenencia entre los diferentes actores de la cadena de valor, equivale a contar con la herramienta más poderosa de una organización. **La estructura de interequipos es la plataforma para todas las iniciativas estratégicas. Es, en suma, la clave para el logro de un verdadero nivel elevado de competitividad.**

Los líderes como socios estratégicos

Frecuentemente los líderes se concentran en conseguir que el equipo a su cargo sea efectivo, a veces con tanto fervor que puede llegarse al extremo de alegrarse ante las fallas de los otros equipos. Se perciben a sí mismos como refulgentes ante la opacidad de los equipos vecinos. Como vencedores en una competencia interna que no existe en realidad, sino en la distorsionada idea de querer ser competidor en vez de ser competente.

Pareciera, en algunas ocasiones, que no existe una organización que se comporta como unidad, sino un conglomerado de equipos que compiten entre sí como si cada uno fuera una organización rival. Se asemejan a los feudos de la edad media, donde los líderes, como señores de su pequeño pedazo de tierra, vieran a los demás señores feudales como enemigos en potencia y a sus parcelas como un reino aparte que debe defenderse a sangre y fuego. **Ese egoísmo trata de esconder la verdad de que necesitamos de los demás, si queremos prosperar.**



Los líderes deben solidarizarse entre sí. Más allá de llevarse bien o tolerarse, los líderes deben entenderse como una unidad. Una unidad que en la medida en la que se comporte coordinadamente, con criterios compartidos, con procederes unificados y con la conciencia y madurez que sirva de ejemplo a todos los demás, logrará cumplir con la genuina intención que se tuvo al contratar a toda esa capa de personal: asegurar la mejor forma de conseguir los resultados generales, no sólo los parciales.

Los líderes son una sola instancia, no varios criterios individuales reunidos por casualidad y llevando a sus equipos de formas diversas. **Los líderes son socios estratégicos del negocio con la misma intención: la gestión compartida.**

Las cadenas de servicio

Las cadenas de servicio son aquellas que permiten que se haga manifiesto el intercambio de los resultados que obtienen las áreas que se relacionan en un proceso determinado, con la finalidad de ofrecer al cliente externo un producto de calidad.



La capacidad de agregar valor en cada segmento de la cadena asegurará a la organización que el servicio se realice de forma efectiva, por lo que la cadena de valor está directamente relacionada con la de servicio.

La **cadena de valor** expresa este valor total, el cual podemos descomponer, a su vez, en dos componentes: las llamadas actividades-valor y el margen.

- **Actividades-valor:** diferentes actividades física y/o tecnológicamente separables que realiza una empresa. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del costo total del citado producto.
- **Margen:** diferencia entre el valor total y el costo de desempeñar todas las actividades-valor. Esto es, cuando el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio que reciben supera al coste de realizar las diversas actividades de valor, la empresa genera un margen de beneficio por dicha operación.

4.2 Intergeneraciones

El segundo problema al que se enfrentan los líderes que logran construir equipos de alto desempeño, es la **integración de nuevos miembros**. Sea cual sea el motivo de contar con un nuevo miembro, ya sea por la separación de algún miembro o bien el crecimiento necesario de un equipo, tal incorporación implica que la integración de las nuevas personas lleve un tiempo de adaptación y entrenamiento, por lo que **resulta fundamental que todos los miembros del equipo le faciliten la entrada y el desarrollo de las personas recién llegadas**.

La primera fase de las intergeneraciones no es la misma que la de formación de equipos, ya que los nuevos miembros se integrarán a un equipo ya establecido. Lo primero que el líder debe hacer es centrarse en transmitir e inspirar la identidad grupal y el propósito del equipo, para compartir los roles, las normas y los valores que regulan la interacción. De igual manera, al inicio, el líder se centrará en el colaborador asignando tareas y evolucionando poco a poco en su desarrollo, hasta lograr su integración.

La habilidad para incorporar rápida y efectivamente a los nuevos miembros es fundamental para los líderes, en tanto que tal habilidad reducirá al máximo la impedancia natural de este proceso, beneficiando así la fluidez de toda la cadena.

Finalmente, conviene destacar que la ambición más grande a la que puede aspirar un líder, es que su éxito se consiga a partir del éxito de los otros, incluyendo el de los demás líderes.

Evaluación parcial



De acuerdo a los conceptos revisados con anterioridad, relaciona las siguientes columnas y anota en el paréntesis la opción que consideres adecuada.

1. Las diferentes áreas de una organización han realizado ()
adecuadamente su trabajo, además de que mantienen una estrecha comunicación para enfrentar las contingencias que se pudieran presentar, pero sobre todo para alcanzar los objetivos organizacionales. d) Cadena de servicio
2. Ernesto y Daniel son gerentes de una organización muy ()
importante, ellos son amigos desde hace mucho tiempo, pero independientemente de esto saben que es importante que en el campo laboral unan esfuerzos y generen estrategias que permitan contribuir de manera conjunta al crecimiento organizacional. b) Intergeneraciones
c) Margen
3. Adriana García es una colaboradora casi de recién ()
ingreso en la organización, pero en poco tiempo se ha destacado por su excelente desempeño. Ella ha sido convocada para colaborar en uno de los principales proyectos de su área, al cual se ha adaptado muy bien, gracias al apoyo que ha recibido de sus compañeros. d) Actividades de valor
4. El área de mantenimiento le es proveedor de la de ()
operaciones. El área de manufactura es cliente de la de operaciones, y el área de capacitación es proveedora de las antes mencionadas. El trabajo conjunto de estas áreas permiten que ofrecer a los clientes productos de calidad. e) Interequipos
f) Socios estratégicos
5. Este el elemento de la cadena de valor se hace ()
presente cuando los clientes están dispuestos a pagar el precio por el producto o servicio que reciben.

Verifica tus respuestas y corrige si es necesario.

1.- (e), 2.- (f), 3.- (b), 4.- (a), 5.- (c).

RECUERDA...

- La estructura de interequipos es la plataforma para todas las iniciativas estratégicas. Es, en suma, la clave para el logro de un verdadero nivel elevado de competitividad.
- Los líderes deben solidarizarse entre sí. Más allá de llevarse bien o tolerarse, los líderes deben entenderse como una unidad.
- Las cadenas de servicio permiten que se haga manifiesto el intercambio de los resultados que obtienen las áreas que se relacionan en un proceso determinado.
- Los dos elementos que integran a la cadena de valor son: actividades de valor y margen.
- Resulta fundamental que todos los miembros del equipo le faciliten la entrada y el desarrollo de las personas recién llegadas.

Conclusión

Como se pudo revisar, la ejecución a través del trabajo en equipo es un elemento primordial para alcanzar los objetivos organizacionales, sin embargo ya se dio cuenta de que hay nuevos retos a enfrentar, mismos que si bien se mencionarán de manera concreta, formarán parte del mejoramiento de tu labor.

- ➔ Fomentar creación de equipos de alto desempeño, mediante el desarrollo profesional y personal de tus integrantes del equipo.
- ➔ Apoyar a multihabilidad en tus colaboradores.
- ➔ Mejorar las cadenas de servicio.
- ➔ Utilizar tu labor de líder a partir de la influencia y la dirección para dirigir las acciones de tu equipo de trabajo, obviamente sin dejar de lado a la coordinación de dicha labor.

Glosario

A **Actividades-valor.** Diferentes actividades física y/o tecnológicamente separables que realiza una empresa. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del costo total del citado producto.

C **Cadenas de servicio.** Son aquellas que con el intercambio de subproductos entre clientes y proveedores internos, permite ofrecer un producto o servicio al cliente externo.

Cohesión. Se refiere al grado de unión que existe entre los miembros del grupo. El nivel de cohesión en un grupo se ve reflejado cuando todos los miembros trabajan unidos, con lealtad a sus compañeros y dispuestos a actuar como unidad. La cooperación voluntaria es manifiesta.

Comunicación. Es el intercambio de información que permite el entendimiento entre dos o más personas. Para desarrollar un equipo de trabajo se requiere de una comunicación efectiva, es decir, establecer un entendimiento que permita llegar a acuerdos y realizar acciones orientadas al logro de objetivos comunes.

Conglomerado. Es el aglutinamiento de personas que coinciden en un lugar pero que no tienen un fin común y regularmente no existe siquiera una interacción real entre ellas.

D **Disidencia.** Consiste en la discrepancia de un miembro del equipo en lo referente a los objetivos del equipo o a la forma de conseguirlos. La persona que no comparte los objetivos de su equipo, regularmente porque sus intereses personales son diferentes, propicia que no se genere compromiso con su trabajo. Generalmente la disidencia se presenta cuando el nivel de inconformidad o desacuerdo es elevado y no se acepta negociación alguna, al extremo de que la separación sea la única opción de salida. La disidencia es un comportamiento delicado que exige observación, pues las repercusiones a nivel de grupo pueden ser de magnitudes diversas, si no se realiza un buen manejo.

E **Efectividad.** Es la capacidad de un sistema para alcanzar objetivos. A su vez existen dos conceptos que se relacionan íntimamente con la forma de resultar efectivo. Estos conceptos son el de la eficiencia y el de la eficacia.

Eficiencia. Se define como el logro de los objetivos con la utilización de la menor cantidad de recursos, es decir, hacer las cosas bien aprovechando los recursos de la mejor forma.

Equipo. Es un grupo de alto nivel de madurez colectiva, con cierto grado de especialización y diferenciación interna, con una alta interdependencia entre los miembros cuyas características favorecen la consecución de resultados.

F **Facultamiento.** Es el proceso mediante el cual se le delega y otorga al colaborador la facultad para actuar y decidir sobre el desempeño de su trabajo, la forma de administrarlo y de mejorarlo, haciéndose responsable de sus propios resultados.



Liderazgo. Es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar los objetivos comunes. El líder es una persona que por sus características, conocimientos y forma de actuar guía al equipo, es decir, influyen para lograr los objetivos. Esta capacidad favorece los procesos de equipo y facilita el logro de resultados.



Margen. Diferencia entre el valor total y el costo de desempeñar todas las actividades-valor. Esto es, cuando el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio que reciben supera al coste de realizar las diversas actividades de valor, la empresa genera un margen de beneficio por dicha operación.

Membresía y pertenencia. Se da cuando la persona se siente parte del grupo al que pertenece, sus acciones las encamina al bienestar y logro del objetivo común. La pertenencia se ve fortalecida cuando todos los miembros se aceptan entre sí como parte del grupo. Cuando la persona está convencida de formar parte de un grupo en el cual alcanzará sus objetivos.



Sabotaje. Son comportamientos que afectan las relaciones del grupo e impiden el cumplimiento del trabajo y el logro de objetivos. Algunos ejemplos de este tipo de comportamientos son: bromas inocentes, interrupciones frecuentes al trabajar, ridiculizar a otros, no cumplir con el trabajo encomendado, por citar sólo algunos. De igual manera se refiere a la obstaculización premeditada del trabajo, lo cual simplemente no debe tolerarse.

Sinergia. Se refiere a la motivación a nivel de grupo. Sinergia significa que juntos podemos lograr mucho más de lo que conseguiría cada persona de manera individual, aun aplicando toda su capacidad. Cuando una persona desea alcanzar un objetivo y canaliza su energía para lograrlo, significa que está motivada. Si esta energía es compartida por todos los miembros del equipo, se dice que todas las personas se encuentran altamente motivadas y son capaces de lograr lo que se proponen.



Trabajo en equipo. Es el conjunto de valores y comportamientos que ayudan a que el equipo trabaje.

Bibliografía

- Aguilar H. V.; Díaz T. E. (1984). **Motivación de logro y satisfacción en el trabajo**. UNAM. Tesis.
- Blanchard K, Randolph A. Grazier P. (2001). **Trabajo en equipo. Go Team!** Argentina: Deusto.
- Castañeda, L. (2001). **Pensar: Tarea esencial de líderes y gerentes**. México: Ediciones Poder.
- Cázares, M. (1999). **Manejo efectivo de un grupo**. México: Trillas.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1996) **La sabiduría de los equipos**. México: CECSA.
- Marshall E. (1995). **Cómo transformar nuestro estilo de trabajo. El poder de la colaboración en el trabajo**. España: AMACOM.
- Montebello, A. (2000). **Equipos de Trabajo Extraordinarios. Habilidades para dirigir una organización**. México: PAX.
- Newstrom, J. (2007). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: McGrawHill.

FORMATO DE LISTA VERIFICABLE

**LISTA VERIFICABLE
EQUIPO**

Marquen con una ✓ todas las características que haya cumplido su equipo, en el desarrollo de la técnica de "7's".

EQUIPO

- | | | |
|---|---|-------------------------------------|
| 1 | Existe un objetivo claramente definido y compartido por todos los integrantes. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2 | Existe un claro conocimiento de las estrategias para conseguir los objetivos. | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Se cuenta con liderazgo efectivo. | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Se tiene estructura, funciones y responsabilidades específicas para cada integrante. | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Existe una comunicación efectiva. | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Se comparten los conocimientos y se generan situaciones que favorecen el desarrollo de las capacidades. | <input type="checkbox"/> |

FORMATO DE PREGUNTAS 7'S

**ANÁLISIS
GRUPO MODELO**

Respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Qué predominan, los grupos o los equipos? ¿Por qué?

2. ¿Los líderes valoran y fomentan el trabajo colectivo? ¿Por qué?

3. Lo anterior, ¿qué repercusiones ha tenido en el desarrollo de la organización?

FORMATO DE PREGUNTAS CASO INICIAL

**FORMATO DE RESPUESTAS
CASO INICIAL**

Respondan las siguientes preguntas:

1. Al llegar a Elásticos del Futuro, Gloria platicó con una persona que le mencionó ser la **Gerente de la oficina de Gestión Estratégica** y encargarse de dar seguimiento a lo que se planeó. Gloria no se cansaba de ver aquella fábrica que parecía un panel. El sonido era un continuo zumbar de máquinas trabajando rítmicas y constantes. Todo fluía. ¿Cuál creen que es la función de la oficina de proyectos? ¿Cómo imaginan la relación de esa oficina con los líderes de otras áreas y por qué?
2. Los líderes **alcanzan resultados a través de terceros**, en ocasiones para poder influir a estas personas el líder tiene que adaptar su estilo con base en la madurez de los colaboradores. ¿En qué parte del caso se demuestra esta situación?
3. Cuando Gloria se percató de que **el supervisor está trabajando individualmente con cada colaborador** de acuerdo con su nivel de madurez, ella podría pensar que el trabajo es sólo entre el líder y cada individuo. ¿Ustedes consideran que el trabajo del líder es sólo y primordialmente de forma individual? ¿Por qué?
4. Dado que los grupos no necesariamente son lo más efectivo, quizá Alfredo podría utilizar a los equipos de fútbol para diferenciar a los grupos de los equipos. ¿Qué piensan que diría Alfredo para explicar dicha diferencia?
5. Alfredo señala que lo que permite que la gestión realmente se cumpla es que el equipo se comporte como una unidad que sigue cierta forma organizada, sistemática y consistente de trabajo. Eso le permite que sus resultados sean regularmente buenos, aún en situaciones no previstas. ¿Por qué creen que Alfredo se referiría con esto a un equipo de alto desempeño?
6. Alfredo comenta con Gloria sobre sus gerentes, quienes al ser su equipo principal, dirigen a otros líderes y por tanto a otros equipos. "Son como las cabezas visibles de una serie de redes de acciones. Si esas cabezas están conectadas responden sincronizadas, el resto de las personas se sincronizarán después." ¿Cuál es la relación de esto con los interequipos?
7. Los equipos se relacionan entre sí para formar una cadena, de valor y de servicio, en la que si bien se puede señalar que uno es proveedor del otro, ninguno pierde de vista que ambos se necesitan para cumplir el objetivo de toda la compañía. ¿En qué parte del caso se expone la formación de cadenas de valor y de servicio?
8. Alfredo menciona que si los líderes entienden que su trabajo es hacer causa común para liderar a todos los demás en una forma ordenada hacia el mismo rumbo, independientemente de en qué área se encuentren, entonces se asegurará la identidad de que lo que importa no es que un equipo alcance su meta, sino que toda la compañía sea exitosa. De acuerdo con lo que señala Alfredo, ¿cuál es la importancia de que el equipo de líderes forme una sociedad estratégica?
9. Si los miembros de los equipos no son permanentes, sería conveniente que Alfredo le explicara a Gloria, de qué manera ha logrado incorporar a su personal de reciente ingreso con el personal que tiene más antigüedad. ¿Cómo crees que explicaría Alfredo esta condición?

FORMATO DE LISTA VERIFICABLE



Marquen con una ✓ todas las características que haya cumplido su equipo, en el desarrollo de la técnica de "Cuadros".

INTEREQUIPOS

- 1 Colabora con otros equipos para alcanzar el objetivo organizacional.
- 2 Aporta información relevante al resto de los equipos para alcanzar, e incluso mejorar, el resultado.
- 3 Con su trabajo facilita el del siguiente equipo.

Observaciones:

FORMATO DE PREGUNTAS CUADROS



Respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Los equipos de GRUPO MODELO se relacionan en una cadena de servicio? ¿Por qué?
2. ¿Los líderes se comportan como una sociedad estratégica? ¿Por qué?
3. ¿Los líderes comprenden que la fluidez de la cadena es su función principal? ¿Por qué?
4. Si no es así, ¿qué se podría hacer para resolverlo?

FORMATO DE LISTA VERIFICABLE



Marquen con una ✓ todas las características que haya cumplido su equipo, en el desarrollo del "Caso de estudio".

EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

- 1 Existe gran confianza entre los integrantes y por lo tanto, se asumen riesgos.
- 2 Hay creatividad para solucionar los problemas y otras situaciones no consideradas inicialmente.
- 3 El equipo tiene iniciativa, es decir, emprende acciones por cuenta propia de forma razonada y responsable, analizando y valorando las consecuencias de tomar la iniciativa.
- 4 El equipo entiende que la innovación es fundamental para sobrevivir en condiciones cambiantes.
- 5 Los integrantes trabajan juntos para alcanzar un resultado altamente complejo, aún cuando las condiciones son adversas.
- 6 Aceptan el frecuente cambio de condiciones como un reto.

FORMATO DE PREGUNTAS CASO DE ESTUDIO



Respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Consideran que existen equipos de alto desempeño en grupo MODELO? Citen un ejemplo.
2. ¿Qué importancia tendría, en la actualidad, contar con más equipos de alto desempeño en grupo MODELO?
3. ¿Y en el futuro?
4. ¿En GRUPO MODELO existen feudos?
5. ¿Qué repercusiones tienen los feudos?
6. ¿Cómo se puede resolver esta situación?

FORMATO DE LISTA CHECABLE



Marquen con una ✓ todas las características que haya cumplido su equipo, en el desarrollo de la técnica de "Palabras".

GRUPO

- 1 Existen necesidades compartidas.
- 2 Existen objetivos comunes.
- 3 Se da una interacción directa entre los miembros para alcanzar objetivos.
Se reconoce la riqueza de esfuerzos individuales como complemento de las capacidades personales de los miembros.
- 4 miembros.

FORMATO DE PREGUNTAS PALABRAS



Respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Se favorece el trabajo colectivo? ¿Por qué?

2. ¿Se destaca el valor individual como complemento de las características de los otros? ¿Por qué?