

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL LOGRO DE RESULTADOS DESDE EL TRABAJO EN EQUIPO.

Organizational Strategy to reach results through the team work

RESUMEN

El presente artículo se sustenta en un modelo administrativo, basado en una forma de administrar el talento humano, y como a través del trabajo en equipo se adquiere compromiso, autonomía y participación en el desarrollo de los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados y en la toma de las decisiones empresariales.

PALABRAS CLAVES: Administración, Asociado, Estrategia, Equipo, Facilitador, Organización.

ABSTRACT

The present article is sustained in an administrative model, based on a form to administer the human talent, and as through the organization of the work it acquires commitment, autonomy and participation in the development of the processes necessary to reach the wished results and in the taking of the enterprise decisions.

KEYWORDS: Administration, Associate, Strategy, Equipment, Facilitator, Organization.

JUAN CARLOS CASTAÑO

Ingeniero Industrial, M. Sc.
Profesor Auxiliar
Universidad Tecnológica de Pereira
jucasta@utp.edu.co

ANGELA MARIA LANZAS

Ingeniera Industrial, M. Sc.
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
amlanzas@utp.edu.co

MARIA ESPERANZA LOPEZ

Ingeniera Industrial, M. Sc.
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
sanza@utp.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en los que se ven envueltas las organizaciones y su necesidad de adaptación a un entorno impredecible para mantener su competitividad, exigen nuevas formas de organizar el trabajo.

En todos los contextos organizacionales los directivos han buscado definir estrategias para sus negocios con el propósito de obtener más ganancias y con base a ello determinan las estructuras que les permitan planear, gerenciar y controlar para los fines deseados.

Para ello diseñaron sistemas que hasta hace muy poco, han sido favorables para lograr lo que se proponían. Actualmente la cultura ha cambiado, lo que exige una nueva forma de administrar en donde todos los miembros de una organización trabajen y aprendan juntos, apoyándose mutuamente, de tal manera que los logros de la empresa estén asociados con los resultados sinérgicos de conjuntos de personas.

Es por eso que las organizaciones deben hacer esfuerzos para entrenar a todo el personal que la integra, de tal manera que trabajando colectivamente logren los objetivos propuestos.

2. TRABAJO EN EQUIPO Y COMPETITIVIDAD

La gran mayoría de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo como un medio para mejorar su competitividad, y como un sistema de organización del trabajo que permite generar un clima laboral armonioso, así como lograr una comunicación efectiva interna, integrar los nuevos colaboradores, transmitir sus valores y cultura entre otros.

Las ventajas que aportan los sistemas de trabajo en equipo a nivel organizacional no son suficientes; sino se analizan beneficios que aportan a los integrantes de los equipos como son la satisfacción de las necesidades de reconocimiento, pertenencia, la facilitación del desarrollo personal y profesional de sus miembros, mediante el apoyo y la retroalimentación que brindan sus compañeros; pues son ellos los que actúan como fuerzas impulsoras de su desarrollo y transformación.

Sin embargo, el trabajo colectivo es algo más que un grupo de personas que colaboran en la realización de una serie de actividades para lograr objetivos comunes. Es necesario que los miembros del grupo perciban que tienen un objetivo común, se autodefinan como miembros del equipo, se perciban como una unidad diferenciada de los demás y establezcan normas y acuerdos que regulen las relaciones interpersonales.

De otro lado, el trabajo en equipo no es fácil, y algunas veces sus resultados no se muestran superiores a los conseguidos individualmente; por lo tanto es necesario conocer además de las ventajas, los inconvenientes que esta forma de organizar el trabajo puede suponer para la empresa, en general y las personas en particular, con el propósito de prevenirlos o afrontarlos.

Así mismo, cuando se crea un grupo con un fin determinado, hasta que logre ser un equipo de trabajo, pasa por unas etapas que el facilitador debe identificar y adecuar su actuación a las necesidades de los integrantes y a las exigencias de la situación concreta.

De acuerdo con los objetivos que se proponen alcanzar, existen en las organizaciones grupos de diferentes tipos que constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las mismas y se clasifican según criterios como:

- **Nivel Jerárquico:** A este nivel corresponden los de diferenciación vertical que se definen en *nivel estratégico*, formado por los directivos encargados de definir los objetivos estratégicos de la organización, así como los planes para alcanzar dichas metas, *nivel funcional*, representado por directivos funcionales y mandos intermedios que relacionan el nivel estratégico con el operativo, su función principal es operativizar los objetivos y planes estratégicos, así como coordinar y supervisar el funcionamiento de su área, y *nivel operativo* esta conformado por los empleados situados en la base del organigrama, desarrollan las funciones y tareas para asegurar la producción de bienes y/o servicios. A su vez, estos tres niveles pueden los de *línea* que están directamente implicados en la toma de decisiones en la producción de bienes o servicios y el *staff* que son las unidades de apoyo, asesoras y no toman decisiones.

Y los de diferenciación horizontal los que incluyen servicios especializados que son grupos multidisciplinarios formados por especialistas en distintas temáticas y su función es asesorar o apoyar a la organización.

- **Finalidad:** Se incluyen los que se crean con un objetivo concreto, ya sea para la producción, la toma de decisiones o solución de conflictos, desarrollo de productos o servicios, entre otros.
- **Formalidad:** Se refiere a los grupos formales, previstos por la organización, y están orientados al logro de los objetivos y los informales que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes.

- **Dimensión Temporal:** Están los permanentes que son estables en el tiempo, encargados de la realización de actividades habituales para el funcionamiento de la empresa y los temporales formados para alcanzar un objetivo determinado, tienen un carácter transitorio, se disuelven una vez se logre la meta para la cual fueron creados. Son grupos muy importantes dada la necesidad de adaptación de las organizaciones al medio.

3. FORMACION DE EQUIPOS PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS

La formación de los equipos surge de la necesidad que tiene la organización para alcanzar unos objetivos concretos, las personas que los integran requieren entrenamiento. En muchas ocasiones los equipos fracasan ya que se integran sin un propósito definido, sin preparación, ni modificaciones en el diseño del trabajo que realizan sus miembros y no cuentan con sistemas que faciliten su comunicación.

Los equipos son exitosos cuando se integran con base en objetivos bien establecidos y en combinación con otros cambios organizativos que les permitan realizar sus actividades en armonía. La organización que adopte el trabajo en equipo como su forma de funcionamiento, requiere un periodo de transición y entrenamiento para asegurar el logro de los resultados.

Aunque cada grupo es singular en su desarrollo, todos ellos siguen un proceso similar en el mismo y en su evolución; combinando variables de madurez profesional; la cual esta determinada por los resultados que obtiene el grupo en una tarea o función específica y madurez grupal definida como el grado de eficiencia del grupo, y establecida por la motivación para asumir la responsabilidad y lograr resultados, la integración y cohesión del grupo se definen cuatro fases de evolución del grupo:

- **Iniciación:** Se presenta una baja madurez profesional, no se tiene claridad en los objetivos y no se conoce la contribución a los mismos de los individuos; la madurez grupal suele ser baja, los integrantes no han desarrollado sistemas de interacción efectivos y no existe sentido de pertenencia. Desde esta fase es muy conveniente la colaboración de un facilitador que guíe el proceso.
- **Orientación:** La madurez del equipo aumenta lentamente a medida que se desarrollan sus competencias. Pueden surgir sentimientos de frustración, competitividad y/o confusión con relación a los objetivos y funciones del grupo, lo que provoca que se presenten conflictos y

enfrentamiento entre los integrantes o entre estos y el facilitador, quien debe saber afrontar este tipo de reacciones negativas como normales, y que son debidas al propio desarrollo del grupo.

➤ **Clarificación:** La madurez grupal continua aumentando así como la profesional, los miembros están comprometidos con ciertas normas, toman decisiones en cuanto a cual es el propósito común. Esta es una de las fases claves del trabajo colectivo, cada uno de los miembros tiene ideas diferentes acerca del objetivo final que se proponen, y unificar colectivamente estas ideas para que sea bien definido. Comienzan a desarrollarse sentimientos de confianza y respeto hacia los miembros y sus aportaciones, aumenta el grado de cohesión del grupo y el sentido de pertenencia al mismo, haciéndose la comunicación más directa y fluida.

➤ **Integración:** Los miembros del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficazmente y de manera autónoma, saben que tienen que hacer y como hacerlo; tienen claros los objetivos y como conseguirlos. La distribución y redistribución del conocimiento y necesidades de los miembros y de los requerimientos de la situación.

La definición colectiva de un plan de acción de ayuda al equipo a definir las actividades que deben realizarse, a clarificar el papel que desempeñara cada uno de los integrantes y sus responsabilidades, así como su interdependencia con otros miembros.

Con relación al nivel de madurez grupal, este es muy alto; se desarrollan sentimientos positivos sobre los restantes miembros y sobre los logros del equipo, se reconoce, apoya y estimula la participación activa de los individuos y sus aportaciones al grupo, se logra una comunicación efectiva.

4. CARACTERISTICAS PROPIAS DE LOS EQUIPOS

Además de tener un propósito común definido, entendido y aceptado por todos los integrantes, los equipos son grupos de personas con diferentes destrezas y habilidades que se complementan; es necesario tener en cuenta características como:

4.1 Jerarquía

Concepto que debe eliminarse para que todos puedan aportar sus ideas desde un nivel de igualdad, sin temor a

cometer errores o a discrepar de las opiniones de un superior; ya que suele suceder que los demás esperan a que el superior jerárquico exprese su opinión para considerarla como la respuesta buscada, eliminando la posibilidad de análisis y el desarrollo de alternativas.

Es cierto que en los equipos de cualquier organización siempre habrá personas de una mayor jerarquía, con mas experiencia, y ellos deben empeñarse en colaborar con el éxito de estos, dejando sus opiniones para el final, facilitando el aprendizaje colectivo, estimulando la participación y orientando en los procedimientos para el logro de los mejores resultados.

4.2 Comunicación

Una de las características cruciales en el trabajo en equipo es la comunicación, que no puede ser entendida como una simple transmisión de información que un emisor transmite a través de un canal o receptor, las innumerables fuentes mediante las cuales el ser humano recibe mensajes, hace que tengan que ser tenidas en cuenta las relaciones que el individuo tiene con eso que le entrego el mensaje, dos de los axiomas mas importantes que es posible describir con respecto al fenómeno comunicacional son “es imposible la no comunicación” y “la comunicación involucra tanto un aspecto de contenido como otro relacional”, lo anterior proporciona pistas para llamar la atención en el sentido que si bien todo comunica. Los contenidos de esta comunicación afecta inevitablemente al individuo y su manera de percibir, sentir, asumir e integrar a los demás, al entorno y así mismo.

Las fuentes a través de las cuales el ser humano recibe e integra lo que llega de su interior son muy variadas; ello implica asumir la idea de que si se desea entregar un conocimiento a un individuo sea importante encontrar la manera mas adecuada y que involucre la totalidad de los canales por donde la información es recibida.

Es así como el facilitador debe ser tan exigente en la utilización de técnicas integrativas y que le permita a las personas vivenciar sus experiencias mediante sus diferentes posibilidades de asimilación y expresión.

4.3 Cohesión

Cuando en un equipo se genera el clima de trabajo adecuado, con base en la seguridad psicológica de sus miembros, que les facilite aceptar la originalidad y espontaneidad de los otros, sin ninguna valoración externa y con la completa compenetración en el mundo imaginario de los demás, y en la libertad psicológica que se expresa en la confianza que cada uno tiene en si mismo y en sus compañeros surge la cohesión que es la expresión única del equipo.

Las ideas una vez aceptadas en el seno del equipo, se defienden aun por aquellos que en su momento estuvieron en desacuerdo, no hay más comentarios adversos en los pasillos y mucho menos afirmaciones para culpar a los otros de decisiones acordadas.

5. EL PAPEL DEL FACILITADOR EN LA ORIENTACION DEL TRABAJO EN EQUIPO

Para que un equipo de trabajo logre la madurez y armonía necesarias para alcanzar su propósito común es importante la participación de un facilitador; quien actúa como maestro, entrenador, guía y observador, puede ser interno o externo a la organización.

El facilitador no asume una actitud de experto y mucho menos de jefe, sabe que su labor es más de orientador y guía que de participante activo en las deliberaciones del equipo, aunque en algunas ocasiones ayuda a interpretar, analizar y concretar acciones.

Es quien entrena para que haya armonía entre los miembros que trabajan en estilos compatibles, los orienta hacia el logro de los objetivos previstos y observa el desarrollo de la actividad del equipo para realizar las modificaciones necesarias en para la transformación de los comportamientos y adaptarlos al trabajo colectivo.

El facilitador no nace, se hace y para “hacerse”, se requiere del desarrollo de la sensibilidad sensorial, la destreza lingüística, la flexibilidad y la ética profesional algunos estudios (ICA, 1996, 1998) muestran que el facilitador exitoso tiene las siguientes características personales: (2)

- Se auto-percibe como agente de cambio y da ejemplo
- Actúa con inteligencia y emoción
- Muestra su valentía
- Cree en la gente
- Es sensible al prójimo
- Es un aprendiz de la vida
- Es auto-reflexivo
- Sabe manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre
- Es visionario
- Se guía por valores definidos y conscientes

6. TRABAJO EN EQUIPO EFECTIVO

El modelo administrativo facilita la movilización del grupo hacia una etapa avanzada para el trabajo colectivo, y se da cuando los mismos equipos pueden tomar todas las decisiones relacionadas con los procesos bajo su responsabilidad, desde la presupuestación hasta lograr todas las acciones necesarias para alcanzar el objetivo final.

Un equipo autodirigido que gracias a su liderazgo, productividad y poder de convicción, se gana el poder de tomar decisiones, responsabilidad para manejar conflictos y ante todo gerenciarse así mismo.

En este nuevo contexto cambia el rol de los administradores, quienes deben ser facilitadores del cambio, que empoderen a sus asociados para tomar decisiones y concreten acciones encaminadas al logro de resultados sinérgicos a través de equipos independientes, y flexibles.

Este nuevo modelo permite una mayor participación de los asociados, mayor responsabilidad por el control y los resultados, requiere menos niveles administrativos para aumentar la calidad y cantidad de alternativas para satisfacer las exigencias del entorno.

Sin embargo no todos los equipos pueden auto dirigirse, para ello es necesario ejercer un liderazgo, iniciativas que generen valor para la organización, demostrar capacidad para asumir responsabilidad de auto dirección y que sus logros estén a la vista de los otros equipos.

La administración de los equipos autodirigidos se basa en anticipar las tentaciones y presiones que son inevitables en cualquier empresa. Por lo tanto es fundamental comunicar claramente las reglas del juego para manejar los riesgos que se corren dentro de la estrategia organizacional y hacer que se cumplan efectivamente.

Estas reglas se enmarcan dentro de cuatro sistemas, todos dentro de los límites de la visión y la misión de la organización.

Variables críticas de Control: Los administradores se aseguran que las metas importantes del negocio se estén logrando de manera efectiva, están atentos a los síntomas de alarma y mantienen bajo control las variables críticas que orientan el progreso de los equipos y el desarrollo de los procesos hacia el logro de las metas estratégicas.

Cultura: El conocimiento de las creencias y valores de la organización permite a los colaboradores saber como comportarse dentro de los equipos y los estimula a buscar y desarrollar nuevas opciones y oportunidades. Las creencias y valores se convierten en un estilo de vida para los colaboradores y en todos los niveles de la empresa. Se comportan de acuerdo con estos valores al interior y fuera de ella. Son coherentes en su predicar y su actuar. Hay inspiración y motivación en los asociados de tal forma que comprenden su propósito y se comprometen en busca de los objetivos.

Riesgos a evitar: Establecer las reglas del juego e identificar las acciones y equivocaciones que los asociados deben evitar. Expresar con claridad y precisión todo aquello que no debe hacerse, con el fin de conocer los límites dentro de los cuales deben mantener los

equipos su creatividad e innovación. Estos se determinan y se declaran como estándares mínimos y son los frenos de la organización; para mantenerla bajo control y evitar que se desfase más allá de su propia misión

Incertidumbres Estratégicas: Permite a la organización identificar las amenazas y oportunidades a medida que cambian las condiciones, de tal manera que puedan responder proactivamente. Este sistema le facilita a la institución mantenerse explorando el entorno para evaluar cual es la percepción que de ella y de sus productos y servicios tiene la gente, y así decidir cuales son las modificaciones y ajustes que debe realizar en su quehacer diario .decisiones relacionadas con los procesos bajo su responsabilidad.

Cuando los equipos actúan con esta estrategia logran mantener el equilibrio de la tensión dinámica que surge del compromiso con la cultura y el temor a la sanción por las restricciones que impone el sistema de riesgos a evitar, así como el balance entre las variables críticas del sistema de control y las incertidumbres estratégicas, los administradores pueden tener la seguridad que han generado el ambiente adecuado para estimular la creatividad e innovación sin tener que preocuparse por sistemas directos de control.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los equipos efectivos necesitan un punto de referencia para tomar sus propias decisiones, y ala vez, facilite ejercer control en organizaciones que exigen flexibilidad, creatividad e innovación

Es imprescindible generar confianza en colaboradores con iniciativa y capacidad para responder a un ambiente de competitividad, con clientes o usuarios informados que demandan calidad

El control como una de las ventajas del trabajo en equipo se da como responsabilidad del mismo equipo, disminuye la necesidad de supervisores e implica una evaluación para el desempeño de los integrantes mas aproximada, al trabajar juntos identifican las limitaciones y fortalezas, lo que permite establecer niveles salariales de manera objetiva.

En los equipos efectivos se facilitan buenas condiciones de aprendizaje y todos identifican sus requerimientos de formación, capacitación y desarrollo. Si uno de los integrantes carece de ciertas habilidades y a la vez es fuerte en otras, los otros miembros del equipo lo apoyan para fortalecer sus debilidades, generando un clima armonioso para la organización.

Una organización que acoja el trabajo en equipo como estrategia para lograr sus objetivos se enfrentara con dificultades como: incremento presupuestal en la administración de personal, la resistencia al cambio en

algunos niveles directivos, incertidumbre al iniciar los equipos y competencia entre los miembros de los equipos.

Vencer estas dificultades es el reto de los administradores en la actualidad al frente de organizaciones altamente competitivas, con ambientes que generen creatividad y climas organizacionales favorables al sentido de pertenencia y desarrollo personal de sus asociados.

8. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Maria Teresa Palomo Vadillo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, Madrid: ESIC, 2005, pp. 96-111.
- [2] Brenson, Gilbert. Modulos Diplomado de Facilitacion en Procesos de Transformación Organizacional Comunitaria, Amauta Internacional, 2003
- [3] Chiavenato Adalberto, "Gestión del talento Humano" Ed. McGraw Hill, 2002
- [4] Stoner James, Freeman Eduard, Gilbert Daniel. Administracion, Prentice Hall 1996, pp 545-565
- [5] Devia, Jorge E., "Equipos y Trabajo En Equipo: Una Aproximación Para Trabajar Juntos" Revista Universidad EAFIT 1996, pp. 7-17