

Liderazgo

Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades

Lussier • Achua

Cuarta edición

El uso de equipos en las organizaciones

Grupos frente a equipos: ¿cuál es la diferencia?

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Características de los equipos efectivos

Tipos de equipos

Equipo funcional

Equipo transfuncional

Equipo virtual

Equipo autodirigido (EAD)

Toma de decisiones en equipo

Modelo de toma de decisiones centrado en el líder

Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo

Modelo de liderazgo normativo

Habilidades de liderazgo para juntas de equipo eficaces

Planeación de juntas

Conducción de juntas

Manejo de miembros problemáticos

Equipos autodirigidos

La naturaleza de los equipos autodirigidos

Los beneficios de los equipos autodirigidos

Lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos

El rol cambiante del liderazgo en los equipos autodirigidos

Los desafíos para implementar equipos autodirigidos

8

Liderazgo de equipo y equipos autodirigidos

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Analizar las ventajas y desventajas del trabajo en equipo. p. 282
2. Describir en forma breve las siete características de los equipos efectivos. p. 286
3. Describir los roles de la alta gerencia y del líder de equipo para fomentar la creatividad. Para cada uno, liste las actividades que deben realizar para promoverla. p. 291
4. Describir las tres partes para conducir juntas eficaces. p. 303
5. Explicar las diferencias entre los equipos convencionales y los autodirigidos. p. 306
6. Describir la forma en que las características de los miembros del equipo impactan en la eficacia del equipo autodirigido. p. 306
7. Describir los beneficios por utilizar equipos autodirigidos en las organizaciones. p. 308
8. Describir los lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos. p. 309
9. Describir los desafíos para implementar equipos autodirigidos efectivos. p. 313
10. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

trabajo en equipo
holgazanería social
groupthink
eficacia en equipo
aprendizaje en equipo
normas de equipo
cohesión de equipo
creatividad del equipo

equipo funcional
equipo transfuncional
equipo virtual
equipos autodirigidos (EAD)
campeón de equipo autodirigido
liderazgo distribuido
facilitador de equipo autodirigido

Caso de apertura APLICACIÓN

John Chambers es el presidente (CEO) de Cisco Systems. Su legado en esa empresa no se olvidará pronto. Como lo expresó un autor, "Tal vez ningún CEO en la historia ha escalado tan alto, ha caído tan fuerte y ha regresado con tanta rapidez".¹ Después de que Chambers fue nombrado CEO en 1995, el dominio y la competitividad de Cisco en la industria era tan intensa que llevó a la pronta salida de algunos competidores. *BusinessWeek* nombró a Cisco una de las 50 empresas de mejor desempeño en el mercado, la revista *Fortune* la designó una de las "Empresas más admiradas" de Estados Unidos y la revista *Forbes* la llamó una de las "Empresas líderes en el mundo". *Business Ethics Magazine* listó a Cisco como una de sus "100 mejores ciudadanos corporativos de ética en los negocios".²

Sin embargo, no ha sido una travesía tranquila todo el camino. A principios de 2001, las cosas empezaron a cambiar. Algunas compañías de telecomunicaciones y proveedores de servicio de Internet (algunos de los clientes más grandes de Cisco) experimentaron considerables caídas en ventas y rentabilidad. Como resultado, dejaron de comprar equipo de Cisco. El efecto negativo en el desempeño de la empresa ocasionó que algunos expertos de la industria cuestionaran las capacidades de liderazgo de Chambers. Él permaneció impasible. Su estrategia para hacer resurgir a Cisco fue doble: primero fue reducir el tamaño de la empresa al hacer profundos recortes de personal en forma inmediata y, segundo, implementar una nueva estructura organizacional enfocada en el trabajo en equipo interdivisional y en la colaboración en todos los niveles de la empresa. Los productos con desempeño deficiente fueron eliminados como parte de la recuperación de Cisco.

Al presentar su caso para el cambio, Chambers señaló que el futuro pertenece a quienes colaboran. Hay una gran necesidad del tipo de colaboración que construye puentes entre las fronteras tradicionales, geográficas, institucionales y funcionales, aclaró. En un mundo caracterizado por la necesidad de una agilidad corporativa, la competencia global y el aumento de los mercados emergentes, el enfoque en la colaboración tanto dentro de las organizaciones como entre

ellas es imperativo. Chambers sostiene que la colaboración entre grupos funcionales y organizaciones facilitará a las empresas convertirse en más productivas e innovadoras.³

La recuperación de Cisco se atribuye en gran medida al liderazgo y a la mente estratégica y brillante de Chambers. Se dice que es un excelente comunicador y motivador. El regreso de Cisco ha ocasionado que algunos analistas sugieran que Chambers ha ascendido a un nivel superior, con personajes como los anteriores CEO Jack Welch de General Electric y Andy Grove de Intel.⁴

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Cuál sería la evidencia de que Cisco es un equipo de empleados y no sólo un grupo de trabajadores?
2. ¿Qué características de liderazgo de equipo posee John Chambers que le hacen tan eficaz?
3. ¿Qué rol desempeñó el respaldo organizacional en el éxito de los equipos interdivisionales en Cisco?
4. Una de las características de los equipos efectivos es que están orientados a la creatividad. ¿Qué tan importante es ésta para el éxito de Cisco?
5. ¿Por qué John Chambers considera los equipos interdivisionales y la colaboración como la solución para los problemas de Cisco?
6. ¿Qué evidencia existe de que la estructura de los equipos interdivisionales en Cisco ha funcionado hasta ahora?
7. ¿Considera que John Chambers es el tipo de líder que daría la bienvenida a los equipos autodirigidos? Explique su respuesta.

¿Puede responder a estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca de Cisco Systems y el liderazgo de equipos a lo largo del capítulo.

Para averiguar más acerca de John Chambers y Cisco Systems visite el sitio web de la empresa en <http://www.cisco.com>.

El enfoque en este capítulo está en la forma en que las organizaciones pueden desarrollar y utilizar equipos efectivos para alcanzar las metas organizacionales. Exploraremos la trascendencia de incorporar equipos a la estructura de la organización y los distintos tipos de equipos que se encuentran comúnmente en las organizaciones. Se aborda la toma de decisiones en equipo y las habilidades de liderazgo para realizar juntas de equipo eficaces. El capítulo concluye con un análisis de los equipos autodirigidos.

El uso de equipos en las organizaciones

El trabajo en equipo es una forma de vida en la organización posmoderna.^{5,6} Los equipos se han convertido en la estructura básica mediante la cual se hace el trabajo en las organizaciones.^{7,8} Las primeras discusiones del concepto provinieron de los enfoques administrativos japoneses de la época posterior a la Segunda Guerra Mundial y llevaron a un mayor escrutinio académico en el movimiento de relaciones humanas antes de ser recibidos por importantes empresas estadounidenses. Con los años, innumerables estudios han documentado la relevancia de los equipos para alcanzar el éxito organizacional.⁹ La premisa básica del trabajo en equipo es que los equipos ofrecen la mayor oportunidad para un mejor desempeño organizacional en forma de una mayor productividad y utilidades. En otras palabras, los beneficios sinérgicos del trabajo en equipo son tales que los miembros de éste que trabajan en forma cooperativa entre sí, pueden alcanzar más que al hacerlo de manera independiente. Así, los equipos se han convertido en la unidad básica del *empowerment*; grande con suficiencia para la fuerza colectiva y sinergia de diversos talentos y lo suficientemente pequeña para una participación y vinculación eficaces.

Desde principios de la década de 1990, diversos estudios han reportado mayores cifras de corporaciones estadounidenses que utilizan equipos para completar las tareas organizacionales.^{10,11} Las razones para esta tendencia son evidentes. Incontables empresas, grandes y pequeñas, enfrentan serios desafíos debido a una economía global dinámica y compleja; retos que han cuestionado la eficacia de los métodos de administración tradicionales. Algunos de estos desafíos incluyen las demandas en aumento de los clientes por una mejor calidad de productos y servicios a precios más bajos, la globalización, los avances tecnológicos y la presión de los competidores y proveedores.¹² Debido a esta tendencia, numerosas organizaciones más buscan empleados que posean habilidades de liderazgo en equipos.

Con base en algunas estimaciones, más de 50 por ciento de todas las organizaciones y 80 por ciento de aquellas con más de 100 empleados utilizan alguna forma de equipos.¹³ Innumerables organizaciones han practicado la reingeniería de sus procesos y procedimientos de trabajo para adaptarlos a los equipos. Existe una evidencia creciente de que el uso de equipos ha llevado a mejoras de desempeño deseables para numerosas organizaciones en una variedad de industrias. Algunos ejemplos específicos de los resultados de equipos incluyen los siguientes:

- Una empresa grande de estampados creó equipos de mantenimiento facultados para tomar decisiones, que se encargaron de mejorar la funcionalidad de máquinas específicas en la operación para mantenimiento preventivo y de rápida respuesta, lo que resultó en una reducción de 28 por ciento en el tiempo de descompostura de la maquinaria.
- Por medio de los equipos autodirigidos, una planta de fabricación de electrodomésticos aumentó 22 por ciento la productividad.
- Una operación de almacenamiento grande redujo el tiempo de ciclo de compra en un día completo mediante la creación de un equipo de mejora operativa que gozaba del respaldo total de la alta gerencia.
- Al crear y otorgar facultades de decisión a un nuevo equipo de seguridad, una fábrica de muebles de tamaño mediano redujo 30 por ciento el tiempo perdido por lesiones en el trabajo.

Sin embargo, no todos los esfuerzos de equipos han resultado en éxitos. En algunos casos, el uso de equipos ha ocasionado consecuencias negativas como mayores costos, tensión y una cohesión más baja del grupo.¹⁴ Para evitar estos resultados, se recomienda que una organización plantee preguntas cruciales de sí misma antes de dar la bienvenida al concepto de equipos, como si éstos diluirán las capacidades organizacionales importantes, cuánta realineación de la infraestructura se requerirá, si los líderes adopta-

rán el concepto de equipos y cambiarán sus estilos para adaptarse, si los equipos pueden desempeñar las tareas antes realizadas por los individuos, y qué tan arduo será desarrollar las habilidades de solución de problemas de equipo.¹⁵ En este capítulo se abordan varios temas relacionados con los equipos convencionales y la tendencia en surgimiento hacia los equipos autodirigidos. En esta sección se trata la cuestión definitoria de si un equipo es lo mismo que un grupo y se examinarán las ventajas y desventajas del uso de equipos.

Grupos frente a equipos: ¿cuál es la diferencia?

Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca construir un **equipo**, *una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y un conjunto de metas de desempeño y que comparten expectativas comunes, por las cuales se hacen responsables*.¹⁶ Una vasta investigación en el lugar de trabajo ha confirmado que existen algunas diferencias entre los equipos y los grupos. El concepto de equipo implica un sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva. Mientras que los grupos se enfocan en el desempeño individual, las metas y la confianza en las capacidades individuales, los equipos cuentan con una mentalidad colectiva que se enfoca en 1) compartir información, ideas y perspectivas; 2) tomar decisiones que respalden a cada individuo para realizar mejor su propio trabajo, y/o 3) reforzar entre sí los estándares de desempeño individuales.

Los miembros de equipos tienden a compartir responsabilidades, mientras que los integrantes de un grupo, en ocasiones, trabajan ligeramente en forma más independiente con una mayor motivación por alcanzar las metas personales. El estilo de liderazgo en un grupo tiende a ser jerárquico, mientras que en un equipo es más probable que sea participativo u orientado al empowerment. En un equipo, las mediciones de desempeño crean una responsabilidad por los resultados (*accountability*) directa para el equipo y los incentivos están basados en los equipos; en contraste, un grupo se caracteriza por el interés personal individual, con una mentalidad de “yo qué obtengo”. Algunos señalan que un grupo es simplemente una colección de personas que trabajan juntas. Los equipos se esfuerzan por la igualdad entre sus miembros; en los mejores equipos no hay estrellas, y todos suprimen el ego individual por el bien del conjunto. Dados estos antecedentes, parecería que los términos “equipo” y “grupo” no son intercambiables, aunque algunos autores no han hecho distinciones entre ellos. Es importante tener en mente que sus diferencias quizá reflejen cuestiones de grado. Uno podría considerar que los equipos son grupos altamente especializados.

Aplicación al trabajo 1

Piense en un empleo anterior o actual. Con base en su conocimiento de la distinción entre un grupo y un equipo, ¿diría que usted formaba parte de un grupo o de un equipo? Explique.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Cuál sería la evidencia de que Cisco es un equipo de empleados y no sólo un grupo de trabajadores?

El presidente John Chambers establece la agenda para transformar a Cisco en un equipo de empleados, no sólo en un grupo. Institucionalizó el concepto del trabajo en equipo en forma descendente. En la actualidad, parte de la compensación de los directivos está basada en la forma en que trabajan como equipo. El mensaje se ha transmitido en forma descendente mientras que la empresa ahora enfatiza los equipos de trabajo interdivisionales. Chambers mismo dedicó mucho tiempo en comunicar sus cambios de política a todos los empleados y en asegurarse de que se comprometieran con la justificación para efectuar el cambio al trabajo en equipo. Las encuestas de satisfacción de empleados de alta puntuación y la popularidad de Chambers con sus empleados son la prueba de que han dado la bienvenida al cambio de manera incondicional.

Aplicación del **concepto 1**

Grupo o equipo

Con base en cada enunciado, identifíquelo como característico de un grupo o un equipo. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. grupo

b. equipo

- _____ 1. Mi jefe realiza mis evaluaciones del desempeño y recibo buenas calificaciones.
- _____ 2. No tenemos ningún objetivo departamental; sólo hacemos lo mejor que podemos para cumplir con la misión.
- _____ 3. Mi compensación se basa principalmente en el desempeño de mi departamento.
- _____ 4. Recibo de Jean el producto ensamblado; lo pinto y lo envío a Tony para su empaque.
- _____ 5. Laboran alrededor de 30 personas en mi departamento.

Objetivo de aprendizaje 1

Analizar las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la comprensión y el compromiso con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo. La aceptación y uso cada vez mayores de equipos sugiere que su utilización ofrece diversas ventajas. Sin embargo, los equipos también presentan innumerables desafíos para las organizaciones, como la necesidad de una comunicación eficaz; la solución de conflictos y egos de personalidad; el establecimiento de metas unificadoras, dirección y enfoque; el establecimiento de recompensas e incentivos apropiados; claridad acerca de la estructura del equipo; liderazgo efectivo, y organización del trabajo en equipo para asegurar las decisiones oportunas. Es evidente que las habilidades y el conocimiento del trabajo en equipo son imperativos mientras las organizaciones aprenden a competir en la economía de información y el conocimiento.¹⁷ El fracaso en manejar de manera eficaz estos desafíos con frecuencia resulta en equipos disfuncionales, lo que significa que aparecen desventajas que acompañan el uso de equipos en las organizaciones.^{18,19}

Ventajas del trabajo en equipo

Existen varios beneficios del trabajo en equipo:

- Primera, en una situación de equipos es posible alcanzar una sinergia, en la cual la producción total del equipo exceda la suma de las contribuciones de los diversos miembros. La sinergia incluye la cooperación creativa de las personas que trabajan en conjunto para alcanzar algo más allá de las capacidades de los individuos que laboran juntos.
- Segunda, los miembros del equipo con frecuencia evalúan el pensamiento de los demás, así que es probable que el equipo evite errores graves. Esta tendencia de respaldo mutuo y revisión de las ideas de los compañeros contribuye a los equipos a tomar mejores decisiones y puede proporcionar inmunidad a una organización en contra de sorpresas dañinas.
- Tercera, los equipos pueden contribuir, y de hecho lo hacen, bien a la mejora continua y a la innovación. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los miembros del equipo muestran una mayor satisfacción en sus puestos.²⁰
- Cuarta, los equipos crean un entorno de trabajo que alienta a las personas a ser auto-motivadas, con empowerment y satisfechas con sus puestos. La satisfacción laboral es decisiva porque, a su vez, ha sido asociada con otros resultados organizacionales positivos. Por ejemplo, los empleados que están complacidos con sus puestos son mucho menos proclives a renunciar, se ausentan menos tiempo y gozan de mayor probabilidad de exhibir un comportamiento de ciudadanía organizacional.²¹

- Quinta, ser un miembro de equipo posibilita satisfacer más necesidades que si se trabaja sólo; entre estas necesidades están las de afiliación, seguridad, autoestima y autorrealización. Los miembros del equipo desarrollan confianza entre ellos y llegan a considerar al equipo como una unidad social que satisface otras exigencias.²²

La investigación acerca del trabajo en equipo proporciona respaldo para la proposición de que las percepciones de las personas de su propia interdependencia con los demás (como dentro de un equipo) influye tanto en sus creencias acerca de la confianza en los miembros del grupo como en su actitud hacia los mismos. Así, la confianza interpersonal es apreciada como un recurso social primordial que puede facilitar la cooperación y permitir interacciones sociales coordinadas. Esto se suma al compromiso y a la motivación del líder. Los empleados que están más comprometidos y motivados tienen menos probabilidad de renunciar a sus puestos, menos probabilidad de sufrir estrés y mayor probabilidad de desempeñarse bien y mostrar conductas prosociales.²³

Desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo adolece de algunos inconvenientes potenciales tanto para las organizaciones como para los individuos:

- Un problema común puede ser que los miembros enfrenten presión por conformarse con los estándares de desempeño y de comportamiento del grupo. Por ejemplo, un integrante del equipo puede sufrir ostracismo por ser mucho más productivo que sus compañeros de trabajo.
- Existen situaciones en las cuales trabajar en equipos se percibe por algunos individuos como que repercute en su autonomía, con lo cual se crea resistencia al esfuerzo en equipo.²⁴ Eludir la responsabilidad individual, también conocido como *holgazanería social*, es otro obstáculo que se observa con frecuencia en los grupos. *La holgazanería social es la tendencia consciente o inconsciente de algunos miembros del equipo a eludir responsabilidades al retener el esfuerzo hacia las metas del grupo cuando no tienen responsabilidad individual por los resultados de su trabajo.* Innumerables estudiantes quienes han trabajado en proyectos en equipo (como ensayos en grupo) se han topado con una persona que practica la holgazanería social. Algunos opinan que es un proceso que ocurre en forma natural en los equipos de proyectos.²⁵ Es probable que se presente la holgazanería social cuando el esfuerzo individual no se reconoce ni se evalúa.²⁶

La evaluación del desempeño individual ayuda a desalentar la holgazanería social al ceder a cada miembro retroalimentación acerca de la calidad de su trabajo; sin embargo, va en contra del punto de vista popular de que implementar mediciones del desempeño basadas en equipos es necesario para una marcada identidad del mismo y ésta lleva a una mayor coordinación.²⁷ En otras palabras, una evaluación del desempeño a nivel individual ayuda a reducir la holgazanería social, pero con el riesgo de poner en peligro la interacción y los beneficios de sinergia que son característicos de los equipos efectivos.

- Otra desventaja bien conocida que se asocia con los grupos o equipos muy cohesivos es el *groupthink*, esto es, cuando los miembros de un grupo cohesivo tienden a estar de acuerdo con una decisión no con base en el mérito sino porque están menos dispuestos a arriesgarse al rechazo al cuestionar un punto de vista de la mayoría o al manifestar una opinión discrepante. La cultura de grupo valora llevarse bien más que realizar las actividades. El grupo, con frecuencia, se preocupa más por esforzarse por alcanzar la unanimidad que por evaluar en forma objetiva los diferentes cursos de acción. Los puntos de vista discrepantes se suprimen en favor del consenso.²⁸ Estos obstáculos pueden explicarse por qué algunos estudios no han encontrado un respaldo consistente para la firme creencia de la eficacia de los equipos. El problema del pensamiento grupal puede remediarse al capacitar a los miembros para convertirse en participantes activos en el proceso de toma de decisiones; algo que se da por sentado cuando se forma un equipo.^{29,30,31}
- Aunque la cohesión es una cualidad deseable de los equipos, aquellos que son en extremo cohesivos también pueden convertirse, en el peor de los casos, en una fuente de conflicto con otros equipos. Pueden volverse tan cohesivos que parezcan

Aplicación al trabajo 2

Identifique un equipo del que haya formado parte y describa las ventajas que haya obtenido por ser uno de sus miembros.

Aplicación
al trabajo 3

Con base en la Autoevaluación 1, mencione algunas cuestiones que podría realizar en equipo para mejorar su nivel de trabajo. Utilice experiencias asociadas con un trabajo anterior o el actual.

camarillas con mínima interacción o influencia externa, con lo cual crean el potencial para conflictos intergrupales significativos. Se ejerce presión para que los trabajadores apoyen a sus compañeros de equipo y alcancen las metas del mismo. Altos grados de presión pueden contribuir a grandes niveles de estrés que con el tiempo afectan el desempeño del equipo si no se atienden.³² Asimismo, dentro del equipo, el *groupthink* (descrito antes como la tendencia a que los miembros de los equipos cohesivos coincidan en una decisión no con base en sus méritos sino porque no quieren estar en desacuerdo con sus compañeros de equipo y arriesgarse al rechazo) puede dominar en la toma de decisiones.

Los líderes efectivos de equipos encuentran formas de maximizar y minimizar las ventajas y desventajas, respectivamente, de los equipos. Complete la Autoevaluación 1 para calificar el trabajo en equipo desde su experiencia laboral.

AUTOEVALUACIÓN 1

Evaluar el trabajo en equipo en su grupo

Con base en experiencias que haya tenido con equipos, indique si su equipo muestra (o lo ha hecho) las siguientes características al colocar una marca en la columna apropiada:

En mi equipo:	En su mayor parte cierto	En su mayor parte falso
1. Hay una comprensión y un compromiso comunes con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo.	<div></div>	<div></div>
2. Los miembros respaldan y proporcionan una retroalimentación constructiva para las ideas de los demás.	<div></div>	<div></div>
3. Los integrantes no sufren la presión de conformarse con los estándares de desempeño y comportamiento del grupo.	<div></div>	<div></div>
4. Los integrantes no sufren la presión de conformarse con los estándares de desempeño y comportamiento del grupo.	<div></div>	<div></div>
5. El nivel de interacción interpersonal entre los miembros es alto.	<div></div>	<div></div>
6. Gran parte de la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones importantes se traslada al equipo.	<div></div>	<div></div>
7. Existe un canal de comunicación abierto para que todos los miembros expresen sus opiniones.	<div></div>	<div></div>
8. Los miembros reciben la oportunidad de un aprendizaje y capacitación continuos en las habilidades apropiadas.	<div></div>	<div></div>
9. A cada miembro del equipo se le trata igual.	<div></div>	<div></div>
10. Es más probable que los miembros proporcionen respaldo y apoyo entre ellos sin la instrucción del líder del equipo.	<div></div>	<div></div>
11. Las recompensas y el reconocimiento están vinculados al individuo así como los resultados del equipo.	<div></div>	<div></div>
12. Los roles y responsabilidades para desempeñar diversas tareas están claramente establecidos.	<div></div>	<div></div>

Puntuación

Sume el número de las respuestas en su mayor parte cierto y coloque el total en el continuo siguiente.

12—11—10—9—8—7—6—5—4—3—2—1

Trabajo en equipo eficazTrabajo en equipo ineficaz

Interpretación de la puntuación

Entre más alta sea la puntuación, más eficaz es el trabajo en equipo. Los ejercicios de autoevaluación como éste pueden utilizarse por grupos durante la formación de equipos para mejorar el trabajo en éstos. Usted aprenderá más acerca del rol del líder de equipo para formar equipos efectivos en la siguiente sección y acerca de los equipos autodirigidos más adelante en el capítulo.

Dilema ético 1

Jugadores de equipo

JetBlue Airways no está estructurada alrededor de equipos. Sin embargo, el conocimiento del trabajo en equipo, las habilidades y las actitudes son importantes para el éxito de JetBlue. De hecho, la empresa concede prolongadas entrevistas de verificación para asegurarse de que los candidatos a puestos sean jugadores de equipo. Además de revisar las seis o siete referencias que proporciona el candidato a un puesto, los reclutadores de JetBlue solicitan a las referencias nombres de personas que puedan proporcionar información adicional sobre el candidato y también les llaman.

1. ¿Es realmente necesario ser un jugador de equipo para ser un empleado exitoso en JetBlue?
2. ¿Es ético y socialmente responsable por parte de JetBlue rechazar candidatos a puestos sólo porque se considera que no son buenos jugadores de equipo?

Características de los equipos efectivos

Los equipos varían en términos de su eficacia. Algunos son efectivos y otros no. Por tanto, la pregunta evidente se convierte en ¿qué hace que un equipo tenga éxito y otro no? De acuerdo con un autor, existen cinco disfunciones que cada equipo debe superar para ser efectivo: falta de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y de atención por los resultados.³³ Gran parte de la bibliografía presenta la eficacia del equipo como una función dependiente de factores internos y externos. Como respaldo a este punto de vista, un modelo de eficacia del equipo se enfocó en procesos de equipo internos como aprendizaje de grupo, autoliderazgo, interdependencia y cohesión de equipos (también conocida como potencia de grupo) como factores de influencia de la eficacia del equipo.^{34,35,36} Otro modelo examinó tres factores contextuales (diseño de equipo, recursos y recompensas organizacionales y ayuda del proceso) como determinantes de la **eficacia del equipo**,³⁷ la cual tiene tres componentes: 1) *el desempeño de la tarea: el grado al cual la producción del equipo (producto o servicio) satisface las necesidades y expectativas de quienes lo utilizan;* 2) *el proceso grupal: grado al cual los miembros interactúan o se relacionan en formas que permiten al equipo trabajar cada vez mejor juntos en el tiempo y,* 3) *la satisfacción individual: grado al cual la experiencia del grupo, en balance, es más satisfactoria que frustrante para los miembros del equipo.*³⁸

Esta definición abarca diversos resultados de desempeño que otras personas han utilizado como base para evaluar la eficacia del equipo. Éstos incluyen innovación, eficiencia, calidad y satisfacción de los empleados. Los equipos innovadores son aquellos con la capacidad para responder en forma rápida a las necesidades y cambios del entorno con soluciones creativas. Son equipos que han dominado lo que algunos estudiosos llaman “aprendizaje en equipo”. *El aprendizaje en equipo es la adquisición, combinación, creación y compartición colectivos del conocimiento.*³⁹ Los equipos eficientes permiten a la organización alcanzar metas con menos recursos. La calidad se refiere a la capacidad del equipo para lograr resultados superiores con menos recursos y exceder las expectativas de los clientes. La satisfacción mide la capacidad del equipo para mantener el compromiso de los empleados y el entusiasmo por el esfuerzo en equipo al lograr no sólo los objetivos del mismo sino también las necesidades personales de sus miembros.

Entender qué hace que los equipos sean efectivos es de evidente importancia para los líderes organizacionales. Con base en la bibliografía pertinente acerca de la eficacia de los equipos, en esta sección se resumen los siguientes factores como característicos de los equipos efectivos: sus normas, liderazgo de equipo, cohesión e interdependencia del equipo, composición del equipo, estructura del equipo además del respaldo organizacional.^{40,41,42} La característica final de los equipos efectivos que demanda atención particular es la última que se analiza en esta sección: un equipo efectivo también es uno muy creativo.

Objetivo de aprendizaje 2 Describir en forma breve las siete características de los equipos efectivos.

Normas de equipo

Las normas de equipo son una característica de los equipos efectivos porque ellas regulan el comportamiento de los miembros. Las normas determinan qué comportamiento es o no aceptable. *Las normas de equipo son estándares de comportamiento aceptables que se comparten por los miembros del equipo.* Las normas influyen en la forma en que los miembros de un equipo se perciben e interactúan entre sí, abordan las decisiones y resuelven los problemas. Un equipo efectivo debe poseer un conjunto apropiado de normas que gobiernen el comportamiento de todos los miembros. Por ejemplo, una norma de equipo podría especificar un comportamiento cooperativo sobre uno competitivo. Para el observador externo, esto puede verse reflejado por el nivel de importancia que los miembros otorgan a las búsquedas compartidas, los objetivos e intereses mutuos más que a los intereses personales. La estructura de las recompensas debe coincidir con la norma cooperativa.⁴³

En las primeras etapas de la formación de un equipo, las normas comienzan a desarrollarse y con frecuencia ganan aceptación y significado en la vida laboral de cada miembro del equipo. Los líderes de equipo pueden desempeñar un importante rol al ayudar a moldear las normas que faciliten al equipo cumplir sus metas con éxito y también mantener a los miembros satisfechos y comprometidos con el equipo. Existen diversas maneras por las cuales se forman las normas del equipo; las dos más comunes son los eventos cruciales y los símbolos. Las normas con frecuencia surgen de sucesos decisivos en la historia y de las formas del equipo en las cuales los miembros del mismo hayan respondido. Esto establece un precedente y se vuelve el estándar para un comportamiento futuro.

Dilema ético 2

Normas

Uno o algunos empleados pueden infringir las reglas y ocasionar consecuencias desastrosas no sólo para una organización sino también para toda una industria. Por otro lado, una o algunas personas pueden denunciar para revelar prácticas ilegales o poco éticas que pueden conducir a disminuir el comportamiento poco ético, como en Enron. Al nivel micro del equipo, los empleados influyen en el comportamiento de los demás mediante el desarrollo y la aplicación de las normas; también podemos llamar a esto presión del compañero.

1. ¿Los empleados deben poder hacer lo suyo sin que el grupo aplique normas?
2. ¿Es ético y socialmente responsable que los grupos desarrollen y apliquen las normas? Si es así, ¿a qué tipo de estándares éticos debe apegarse un grupo?

Liderazgo de equipo

Dado el uso creciente de los equipos para organizar las actividades de trabajo en innumerables organizaciones, el rol de los líderes es primordial para facilitar las conductas productivas entre los miembros del equipo. Aún existe la necesidad de un liderazgo, porque los equipos están formados por varias personalidades, estados mentales, motivos y agendas.⁴⁴ Contar con un líder capaz de influir en forma eficaz en el equipo puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Para ser un líder de equipo efectivo, se requiere de un cambio en el estado mental y el comportamiento de quienes están acostumbrados a trabajar en las organizaciones tradicionales en las cuales los gerentes toman todas las decisiones.⁴⁵ Las organizaciones basadas en los equipos necesitan líde-

res que sean conocedores en su proceso de equipo y capaces de desarrollar un equipo productivo y efectivo.⁴⁶

Si la intención es tener miembros satisfechos, productivos y leales, el líder de equipo debe reconocer que no todos saben cómo ser un jugador de equipo. El líder de equipo debe modelar el comportamiento que desea. Un comportamiento de sacrificio personal del líder y la muestra de autoconfianza sí influye en los miembros del equipo. Los líderes con sacrificio personal son quienes van más allá de lo que se espera de ellos. No sólo dictan órdenes; participan en hacer que las cosas sucedan.⁴⁷ Los resultados de un experimento de laboratorio revelaron que los niveles de productividad, las calificaciones de eficacia y la orientación de grupo del líder y el carisma fueron afectados en forma positiva por el sacrificio personal del líder.⁴⁸ Por tanto, los líderes de equipos desempeñan un importante rol personal en la formación de equipos efectivos.^{49,50}

Los equipos efectivos, por lo general, disfrutan de líderes de equipo efectivos quienes emplean múltiples tácticas de influencia para controlar y dirigir las acciones de los miembros del equipo hacia el logro de las metas organizacionales.^{51,52,53} Los líderes de equipo efectivos alientan las normas que afectan en forma positiva las metas del equipo y modifican las que son negativas.⁵⁴ Con el fin de fomentar el desarrollo del espíritu de equipo, los líderes deben observar de manera perspicaz lo que sucede en el equipo, hacer contribuciones cuando sea necesario, alentar un clima de diálogo, convertir los obstáculos en oportunidades y considerarse a ellos mismos y a los demás como parte del conjunto de conocimiento, habilidades e ideas del equipo.^{55,56} Un líder de equipo efectivo debe ser adaptable, saber cuándo desempeñar roles distintos (gerente, facilitador o *coach*). Por ejemplo, el liderazgo con empowerment tiene un efecto más intenso en los miembros del equipo o en los seguidores que muestran una alta necesidad de autonomía más que de un liderazgo directivo.^{57,58} También se ha encontrado que el liderazgo con empowerment afecta en forma positiva tanto la compartición del conocimiento como la eficacia del equipo, lo que a su vez influye en forma positiva en el desempeño del equipo.^{59,60}

Ser un líder efectivo significa entender a las personas.⁶¹ Esto también se conoce como poseer habilidades sociales.⁶² Los investigadores están interesados en la forma en que las estructuras de redes sociales de los líderes de equipos y los miembros ayudan u obstaculizan la eficacia del equipo. Hay un respaldo para la propuesta de que las redes sociales de los líderes y los miembros sí mejoran la eficacia del equipo.⁶³ Según un estudio, cuatro dimensiones determinan si un individuo cuenta con habilidades sociales altas o bajas: *influencia, facilitación interpersonal, creatividad relacional y liderazgo de equipo*.⁶⁴ Otro estudio que se enfoca sólo en la creatividad, afirma que las influencias sociales que resultan de las interacciones de grupo son antecedentes importantes de la creatividad.⁶⁵ Los líderes con altas habilidades sociales tienden a mostrar mayores capacidades de influencia y habilidades interpersonales y se relacionan bien con los miembros del equipo. Cuando un líder o un miembro del equipo puede aplicar sus habilidades sociales para obtener recursos para el equipo, se dice que él o ella posee capital social.⁶⁶ Sin un liderazgo efectivo, los equipos pueden desviarse del curso, ir demasiado lejos o no ir más allá, perder de vista su misión y bloquearse por el conflicto interpersonal.

Las responsabilidades clave que un líder debe asumir a fin de crear un equipo efectivo se resumen en la figura 8.1.⁶⁷

Caso de apertura APLICACIÓN

2. ¿Qué características de liderazgo de equipo posee John Chambers que le hacen tan eficaz?

Es evidente que Chambers desempeña todos o la mayoría de los roles de líder de equipo para formar equipos efectivos listados en la figura 8.1. Por ejemplo, la comunicación es una de sus más grandes fortalezas y la utiliza para inspirar y motivar a los equipos hacia metas más altas. Se dice que los empleados e inversionistas le ovacionan de pie en los eventos de la empresa. Éste es un indicativo del tipo de relaciones que disfruta con sus empleados y accionistas. Goza de altas habilidades sociales.

Aplicación al trabajo 4

Entreviste a alguien con quien haya trabajado o quien sepa que es un líder de equipo. Pídale que proporcione ejemplos específicos de algunos de los roles descritos en la figura 8.1 y que haya desempeñado.

FIGURA

8.1

El rol del líder de equipo en la formación de equipos efectivos

- Enfatizar el reconocimiento del grupo y las recompensas.
- Identificar y construir sobre las fortalezas del equipo.
- Cultivar la confianza y una norma de trabajo en equipo.
- Desarrollar las capacidades del equipo para anticipar y manejar el cambio de manera eficaz.
- Brindar empowerment a los equipos para cumplir con su trabajo con mínima interferencia.
- Inspirar y motivar a los equipos hacia niveles más altos de desempeño.
- Reconocer las necesidades individuales y de equipo y atenderlas de manera oportuna.
- Alentar y respaldar las decisiones de equipo.
- Proporcionar a los equipos trabajo desafiante y motivador.

Cohesión e interdependencia de equipo

Los equipos efectivos por lo general manifiestan grandes niveles de cohesión, interdependencia y autonomía.⁶⁸ *La cohesión de equipo es el grado al cual los miembros del equipo se unen y siguen comprometidos con alcanzar las metas del equipo.* Los equipos altamente cohesivos también son descritos como aquellos que muestran un alto potencial de grupo (la creencia colectiva de que un grupo puede ser efectivo) y una firme eficacia personal (una creencia interna sostenida por un individuo o un grupo acerca de qué tan bien se puede manejar una situación).⁶⁹ Algunos de los factores que se han encontrado y que aumentan la cohesión del equipo incluyen un propósito y metas compartidos, la reputación del equipo para el éxito, competencia entre equipos y atracción personal para el equipo. La cohesión del equipo aumenta cuando:

- sus miembros están de acuerdo con un fin y dirección común;
- las partes externas brindan incontables elogios y reconocimiento por el éxito del equipo;
- la organización alienta y motiva a los equipos a competir entre sí por las recompensas;
- los miembros encuentran que tienen causas en común y actitudes y valores similares además de disfrutar de estar en el equipo.

Se ha mostrado que la presencia de todos estos factores tiene una fuerte correlación con la satisfacción y el compromiso de los miembros del equipo. Los equipos que experimentan cohesión tienen menos probabilidad de participar en un desacuerdo afectivo y cuentan con mayor probabilidad de permanecer juntos más tiempo y de tomar decisiones más eficaces. De igual modo, en los equipos altamente cohesivos, la calidad de las relaciones interpersonales y la identificación personal de los miembros con el equipo es sólida.⁷⁰

El grado al cual los miembros del equipo dependen entre sí por información, recursos y otras aportaciones para completar sus tareas afecta el nivel de interdependencia o influencias mutuas dentro del equipo. Con la interdependencia viene la necesidad de coordinación para asegurarse de que el equipo funcione como un todo unificado.⁷¹ En los equipos efectivos, se construyen la interdependencia y la coordinación sobre la meta del equipo, el sistema de recompensas y la estructura del trabajo. Entre los equipos, se han identificado tres tipos de interdependencia: la combinada, la secuencial y la recíproca. Sin describir cada tipo con detalle, debe señalarse que el nivel de interacción y dependencia de los miembros del equipo aumenta en forma sucesiva mientras se pasa de la interdependencia combinada a la secuencial y luego a la recíproca.

Composición del equipo

La composición del equipo se enfoca en la diversidad del conocimiento, antecedentes y experiencias de los miembros del equipo. Decidir a quién asignar a un equipo es uno

de los desafíos más arduos que enfrenta un líder y no se debe tomar a la ligera.⁷² La investigación acerca de la diversidad del equipo ha revelado que las diferencias entre sus miembros pueden mejorar el aprendizaje y la creatividad bajo las circunstancias correctas.⁷³ Los equipos efectivos deben tener la mezcla justa de habilidades complementarias, el conocimiento y la capacidad para realizar el trabajo en equipo.^{74,75,76}

Al reconocer la naturaleza heterogénea de la fuerza de trabajo de la actualidad, los investigadores organizacionales cada vez más se han enfocado en equipos con características multiculturales, multifuncionales y multinacionales. Según un estudio, existen tres descriptores fundamentales de los miembros del equipo: conocimiento multifuncional, habilidades de trabajo en equipo y una buena relación de trabajo establecida.⁷⁷ Los equipos con la experiencia de trabajar juntos tienden a demostrar una mayor competencia y eficacia en el trabajo en equipo.^{78,79}

La diversidad del equipo conlleva diferentes puntos de vista que se deben considerar acerca de los problemas.^{80,81} Otro beneficio de la diversidad es la reducida probabilidad del *groupthink* debido a que aumenta la oportunidad de tener distintos puntos de vista. Sin embargo, se debe señalar que no todos los equipos diversos muestran un buen desempeño.^{82,83} Los equipos que no lidian bien la diversidad pueden sufrir de conflictos dentro del equipo, estancamiento, falta de comunicación, ausencia de colectividad y, por último, carecer de espíritu de equipo.^{84,85} Los equipos exitosos son proactivos para anticipar la necesidad de una solución de conflictos y ser pluralista para desarrollar estrategias de solución de conflictos que apliquen a todos los miembros del equipo.⁸⁶

Tener buena relación de trabajo con los compañeros requiere de buenas habilidades sociales.⁸⁷ Según un estudio, cuatro dimensiones determinan el nivel de habilidades sociales de un individuo (influencia, facilitación interpersonal, creatividad relacional y liderazgo de equipo).⁸⁸ Donde los miembros del equipo tienen fuertes interacciones sociales con los demás, es más probable que haya una sólida camaradería de equipo y, por tanto, mayor cooperación.

Otro aspecto de la composición del equipo es el número de integrantes del mismo. Los equipos pequeños, por lo general de menos de 12 personas, en su mayoría son más efectivos que los más grandes. En los equipos reducidos, los conflictos y las diferencias se presentan más manejables y el equipo es capaz de ofrecer apoyo para la misión. El tamaño afecta la capacidad de los miembros del equipo para relacionarse muy de cerca con otros integrantes. En equipos grandes, es mucho más complicado que los miembros interactúen y compartan ideas entre ellos. Los equipos formados por más de 12 personas han tenido éxito en algunos casos, pero tienden a descomponerse en subequipos más que a funcionar como unidad. En general, los equipos que los participantes perciben como muy pequeños o demasiado grandes en relación con la tarea que se enfrenta han mostrado ser menos efectivos. En un estudio realizado en Hewlett-Packard para identificar los factores de éxito claves para los equipos multifuncionales, los investigadores de HP encontraron que los equipos exitosos eran aquellos con menos de 25 miembros. Así, el tamaño del equipo es relativo.

Estructura del equipo

La estructura del equipo se refiere a las interrelaciones que determinan la asignación de las tareas, las responsabilidades y la autoridad. En otras palabras, la estructura del equipo puede determinar si el equipo adopta un modelo jerárquico o uno horizontal, “plano”. El modelo horizontal (toma de decisiones descentralizada) está diseñado para los equipos con un alto desempeño y con gran autoridad de toma de decisiones y responsabilidad por los resultados. El grado de interdependencia y autonomía de los miembros del equipo se ha identificado como un componente estructural clave que influye en la eficacia del equipo.⁸⁹ Los equipos que poseen una alta autonomía, gran participación en las decisiones del equipo y diversidad en las tareas realizadas por los miembros individuales, muestran las características motivacionales del diseño de puestos. Cuando los equipos perciben las tareas como motivadoras, por lo general son más efectivos.

Sobre la misma línea de pensamiento, otro estudio propone que la estructura del equipo determina el grado al cual los miembros del equipo controlan en forma directa las acciones de los demás (sistema horizontal de incentivos) o reportan las observaciones de los esfuerzos de sus compañeros a la gerencia (sistema vertical de incentivos). El estudio concluyó que las estructuras de equipo que permiten sistemas horizontales de incentivos muestran niveles más altos de identidad y coordinación del equipo que aquellas que insisten en los sistemas verticales.⁹⁰

Respaldo organizacional

Los equipos efectivos son aquellos que tienen un sólido respaldo de los niveles de decisión de la organización. Evaluar la eficacia del equipo en lo que se refiere al desempeño general de la organización debe ser una parte importante de la responsabilidad de la alta gerencia. Cuando los equipos no alcanzan los resultados esperados, aquella debe plantearse algunas preguntas clave. Primero, ¿los equipos entienden por completo su misión? Segundo, ¿los equipos obtienen suficiente respaldo de la alta gerencia en forma de capacitación, recompensas, información, comunicación y estructuras de tareas que se establecen para las operaciones del equipo? Y por último, ¿la cultura y el entorno organizacionales respaldan el trabajo en equipo y tienen programas de recompensas que motivan y refuerzan el comportamiento del equipo?⁹¹ Estas interrogantes abordan el rol de la organización al proporcionar una infraestructura que respalde un trabajo en equipo eficaz. En la figura 8.2 se resumen las responsabilidades clave de una organización para crear un equipo efectivo.^{92,93}

Aplicación al trabajo 5

Recuerde un equipo en el cual haya trabajado y que considere como efectivo. ¿Qué roles adoptó su líder u organización para hacer efectivo al equipo?

FIGURA 8.2 El rol organizacional en la formación de equipos efectivos

- Respaldo incondicional de la alta gerencia.
- Información adecuada y otros recursos.
- Estructura de tareas flexible.
- Tamaño apropiado y mezcla de participación.
- Misión y metas claramente definidas.
- Estructura apropiada de compartición de poder; liderazgo compartido.
- Liderazgo de equipo competente.
- Evaluación y solicitud de retroalimentación acerca de la eficacia de los equipos.
- Socialización adecuada de los miembros del equipo.

Caso de apertura APLICACIÓN

3. ¿Qué rol desempeñó el respaldo organizacional en el éxito de los equipos interdivisionales en Cisco?

Debido a que era un concepto defendido por el presidente mismo, los equipos interdivisionales tuvieron el respaldo organizacional desde el inicio. En la figura 8.2 se listan las características principales del rol de la organización para crear equipos efectivos. No es de sorprender que el primer atributo es el respaldo incondicional de la alta gerencia.

Objetivo de aprendizaje 3

Describir los roles de la alta gerencia y del líder de equipo para fomentar la creatividad. Para cada uno, liste las actividades que deben realizar para promoverla.

Orientado a la creatividad

Los equipos efectivos también se caracterizan por niveles más altos de creatividad. Ésta nutre la innovación que se ha vuelto cada vez más valiosa para las organizaciones, en particular en tiempos turbulentos e inciertos.⁹⁴ La economía actual se ha descrito correctamente como aquella del conocimiento, porque más empresas ganan ventajas competitivas basadas en el conocimiento, más que en recursos físicos o financieros. Las empresas que sobrevivan y que luchen no serán las que tengan los mayores recursos financieros, sino las que puedan hacer uso de la creatividad de su fuerza de trabajo.⁹⁵ **La creatividad del equipo** es la creación de un producto valioso, útil y novedoso, servicio, idea, procedimiento o proceso realizado por medio del descubrimiento más que por un procedimiento predeterminado paso a paso por individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo.⁹⁶

La investigación revela que varios factores de apoyo (autonomía de equipos, medición del desempeño y sistemas de incentivos, bonos de equipos, continuidad de los equipos, composición estable de equipos y dotación suficiente de recursos) pueden ayudar a mejorar la administración del conocimiento del equipo y, por tanto, la creatividad.⁹⁷ Éstos son los factores que influyen en forma directa en el rol que los principales líderes pueden tener al diseñar equipos que ejemplifiquen la creatividad. Para que los equipos maximicen su potencial creativo, la organización debe repensar sus estructuras de trabajo y enfoques de liderazgo. Las organizaciones con sistemas de comunicación avanzados que conectan los equipos con fuentes de conocimiento e información pertinente no sólo serán más innovadores sino también más eficientes.⁹⁸ Crear una estructura organizacional y un clima que respalde y aliente la creatividad proporciona el escenario en el que se pueden realizar las prácticas gerenciales.⁹⁹ Por ejemplo, se ha encontrado que las redes sociales mejoran en gran medida la creatividad.¹⁰⁰ Este análisis se puede resumir en cuatro sencillas instrucciones para fomentar la creatividad de los equipos.^{101,102}

1. Proporcionar recursos adecuados y de calidad.
2. Otorgar reconocimiento y recompensas adecuados.
3. Proveer flexibilidad y una cantidad mínima de estructura.
4. Brindar un clima y una cultura de respaldo.

Como punto de énfasis, también debe entenderse que las acciones de un líder de equipo pueden respaldar o anular la creatividad dentro del equipo a pesar de las mejores intenciones de la organización. Sólo porque la alta gerencia establece políticas y prácticas de respaldo no significa que en forma automática serán implementadas al nivel de los equipos. Esa es la razón por la cual aún es importante enfatizar las responsabilidades de los líderes de equipo, las cuales deben ejecutarse de manera cuidadosa para que florezca la creatividad. Como se mencionó antes, una característica distintiva de los equipos efectivos es la calidad y la personalidad del líder del equipo. En relación con el rol del líder de equipo al fomentar la creatividad, los investigadores han identificado acciones específicas que pueden asegurar que no se anule el espíritu de equipo creativo, como son vincular a las personas con las asignaciones adecuadas; conceder una mayor autonomía a los miembros del equipo para hacer el trabajo; asegurar la disposición del tiempo, el dinero y otros recursos adecuados para el equipo y protegerse en contra de los “inhibidores de la creatividad”.¹⁰³ Aunque esta lista no es exhaustiva, resalta incontables decisiones operativas y acciones que los líderes de equipo tienen que emprender para mantener el flujo de creatividad en su equipo.

La Autoevaluación 2 de la siguiente página deberá ayudarle a estimar el clima de creatividad en su organización o institución.

Aplicación al trabajo 6

Piense en una situación de trabajo en que se le haya pedido hacer gran pensamiento creativo o en la cual su trabajo haya requerido hacer diversas cosas creativas. ¿Cómo la organización y su supervisor inmediato o líder facilitan u obstaculizan su eficacia? Utilice el análisis de la alta gerencia y los roles del líder de equipo para facilitar la creatividad como su guía.

AUTOEVALUACIÓN 2

Evaluar el clima para la creatividad

Coloque una marca de revisión en la columna apropiada para cada pregunta.

	En su mayor parte de acuerdo	En su mayor parte en desacuerdo
1. Las prácticas organizacionales por lo general alientan la creatividad.	_____	_____
2. El sistema de recompensas ha sido cuidadosamente diseñado para alentar la creatividad.	_____	_____
3. Las personas no están restringidas por reglas y regulaciones o un sinfín de capas de aprobación cuando pretenden probar nuevas ideas.	_____	_____
4. "Hacer las cosas en la forma en que siempre se han hecho" no es un eslogan que aplique en esta organización.	_____	_____
5. Las personas tienen la capacidad de experimentar y soñar fuera de su área funcional regular en el tiempo laboral de la empresa.	_____	_____
6. La cultura de la organización valora y aprecia las aportaciones de los miembros.	_____	_____
7. Las personas sienten que han sido vinculadas en forma adecuada con tareas que concuerdan con sus habilidades, intereses y experiencias.	_____	_____

- Los empleados gozan de mayor autonomía para pensar y actuar en forma más libre de lo que lo harían en otra organización.
- Al observar alrededor, es cierto que el entorno de trabajo ha sido diseñado en forma minuciosa para alentar la creatividad.
- Las prácticas gerenciales en esta organización llevarían a la conclusión de que la creatividad y la innovación son altamente valoradas en todos los niveles.

En su mayor parte de acuerdo	En su mayor parte en desacuerdo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Puntuación

Empiece por colocar un punto de revisión en la columna adecuada para cada pregunta. Sume el número de marcas "en su mayor parte de acuerdo" y coloque el total en el siguiente continuo.

10—9—8—7—6—5—4—3—2—1

Clima de respaldoClima de no respaldo

Interpretación de la puntuación

Entre más alta la puntuación, el clima organizacional es de mayor respaldo para la creatividad y la innovación. Los ejercicios de autoevaluación como éste, pueden utilizarse para alentar a los estudiantes a relacionar sus entornos de trabajo con los conceptos en formas en que otros se pueden beneficiar de la experiencia de sus compañeros.

Caso de apertura
 APLICACIÓN

4. Una de las características de los equipos efectivos es que están orientados a la creatividad. ¿Qué tan importante es ésta para el éxito de Cisco?

Con base en información del sitio web de Cisco, el liderazgo de su tecnología se basa en tres diferenciadores. La empresa está comprometida con la creación de redes que son más inteligentes, más rápidas y de mayor permanencia. La creatividad y la innovación son las fuerzas impulsoras detrás del éxito de Cisco. De acuerdo con el presidente John Chambers, "Lo que podemos alcanzar es limitado no por la tecnología sino por nuestra creatividad y disposición para actuar". No hay duda de que él entiende el poder de los equipos y la creatividad.

Aplicación del **concepto 2****Administración de equipos creativos**

Identificar qué estrategia para equipos creativos se relaciona con:

- | | |
|---------------------------------|-----------------|
| a. recursos de calidad | c. flexibilidad |
| b. reconocimiento y recompensas | d. tiempo libre |
-
- _____ 6. Me dieron esta insignia por cinco años de servicio con la empresa.
- _____ 7. ¿En qué forma espera la gerencia que nosotros hagamos un producto de calidad cuando compran estas partes baratas de nuestro proveedor?
- _____ 8. Seguramente hay muchas reglas y regulaciones que se deben conocer para trabajar aquí.
- _____ 9. Quisiera tener mi descanso y tomarlo a tiempo, en forma regular.
- _____ 10. No sé por qué el jefe sigue revisando para asegurarse de que hago mi trabajo con base en los procedimientos adecuados de la empresa.

Tipos de equipos

La metamorfosis estructural parece ser la única constante en la vida organizacional de la actualidad. Las estructuras organizacionales tradicionales, conocidas por sus diseños estables, cambian en favor de otros más fluidos que puedan responder a tendencias externas del entorno. Estos diseños flexibles incluyen una estructura más plana y horizontal, un enfoque acerca de las nuevas formas para motivar a los empleados y el uso de equipos en lugar de estructuras funcionales. Por ejemplo, una empresa de manufactura podría hacer uso de diversos equipos, incluidos los de mejora de la calidad, de solución de problemas, productivos y autodirigidos, transfuncionales, de integración de tecnología, virtuales transfuncionales y de seguridad. Con el paso de los años, la competencia creciente, de naturaleza global y tecnológica de los mercados, ha forzado a las organizaciones a adoptar diferentes tipos de equipos; los cuales van desde los funcionales hasta los transfuncionales y luego, los autodirigidos. Analizaremos los tres tipos en esta sección.

Equipo funcional

Hace cien años, Frederick Taylor llamado el “padre de la administración científica” dio la bienvenida a un enfoque de liderazgo en el cual los gerentes se hacen a sí mismos expertos funcionales, dividen los procesos de trabajo en tareas repetitivas y simples y además tratan a los trabajadores como partes intercambiables. El equipo funcional en su mayoría está constituido por el gerente funcional y un pequeño grupo de empleados de la línea del frente dentro de ese departamento. *Un equipo funcional es un grupo de empleados que pertenecen al mismo departamento funcional, como marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos o sistemas de información que comparten un objetivo común.*

Con el tiempo, las desventajas de este enfoque se hicieron evidentes, mientras los trabajadores sufrieron de aburrimiento debido a la naturaleza repetitiva de sus puestos. La estructura del equipo funcional por lo general es más jerárquica con el líder funcional, quien toma todas las decisiones y espera que sus seguidores las implementen. Otra desventaja del equipo funcional, aunque sin intención, es la tendencia a que los miembros del equipo se enfoquen en su área local de especialización y que ignoren o minimicen la misión de la organización general. Esto puede llevar a una falta de cooperación entre los grupos funcionales, lo cual resulte en una calidad deficiente de las decisiones y del desempeño organizacional general. De hecho, la rivalidad más que la cooperación es lo que con frecuencia sucede entre grupos funcionales que no interactúan entre sí. Un estudio que analizó la calidad de la relación entre los departamentos de investigación y desarrollo y de marketing en una estructura organizacional funcional encontró que la rivalidad interfuncional tenía las siguientes consecuencias: redujo severamente el uso por parte del departamento de investigación y desarrollo de la información proporcionada

por el personal de marketing, disminuyó la calidad percibida de información transferida entre los departamentos y aumentó las presiones políticas por ignorar la información útil proporcionada por el de marketing.

Como se analiza en el capítulo 5 no existe un mejor estilo de liderazgo para utilizar en todos los equipos funcionales. Sin embargo, en un sinnúmero de situaciones, el tamaño del equipo, la descripción de la tarea y la mezcla de la participación pueden desempeñar un rol al determinar qué estilo de liderazgo se emplea. Por ejemplo, los líderes del equipo funcional en aquellos de tamaño pequeño a mediano y que realizan pruebas estandarizadas, por lo general suelen tener un estilo de liderazgo más centralizado y directivo. En un estudio, el líder de un equipo funcional en una empresa de electrónica describe la forma en que hizo la transición de un estilo de liderazgo tradicional de ordenar y controlar a uno de fuerza de trabajo con empowerment. Durante el tiempo de vida del proyecto, el líder lentamente transformó en un equipo lo que inició como un grupo funcional y rígido de ingenieros. Con el tiempo, su estilo de liderazgo también cambió para concordar con la situación, siguiendo cuatro fases: tradicional, participación directa, consultor de equipos y observador.

Con el paso de los años, el uso de la estructura funcional ha ido a la baja. Los equipos transfuncionales se volvieron populares a finales de la década de los ochenta, cuando las empresas empezaron a reajustar sus estructuras organizacionales para hacerlas más flexibles y competitivas.

Equipo transfuncional

Cada vez más, las organizaciones encuentran entornos externos los cuales son complejos y muy dinámicos, asimismo exigen estructuras menos jerárquicas. En las organizaciones más planas de la actualidad, completar las tareas con frecuencia requiere de cooperación a través de las fronteras, como entre las áreas funcionales o divisiones. A los individuos se les pide de manera continua que crucen las fronteras funcionales y formen equipos con individuos de otras disciplinas funcionales a fin de lograr un objetivo común. El equipo multifuncional se compone de diversos miembros con diferentes antecedentes, conocimiento, experiencia y *expertise* (conocimiento experto), quienes puedan resolver problemas y también ayudar en la toma de decisiones. Otro nombre para este tipo de equipo es el de **equipo transfuncional**, *el cual está constituido por miembros de diferentes departamentos funcionales de una organización quienes se reúnen para realizar tareas únicas a fin de crear productos o servicios nuevos o no rutinarios*.¹⁰⁴ Los miembros del equipo pueden también incluir representantes de organizaciones externas, como proveedores, clientes y socios de *joint ventures*.¹⁰⁵

La premisa detrás del concepto del equipo transfuncional es que la interacción, cooperación, coordinación, compartición de información y fertilización cruzada de ideas entre las personas de distintas áreas funcionales (producción, marketing, investigación y desarrollo y demás) logra productos-servicios de mejor calidad con ciclos de desarrollo más breves.^{106,107} Esto es en especial verdadero para equipos transfuncionales encargados del desarrollo de productos o servicios innovadores o nuevas tecnologías.^{108,109} Aquí, el manejo de las interacciones humanas y la coordinación de la transferencia de conocimiento y de ideas entre los individuos y los grupos funcionales puede ser el aspecto más desafiante del trabajo.¹¹⁰ Mientras que la diversidad funcional produce resultados potencialmente benéficos, también existe la posibilidad de que los miembros del equipo perciban la tarea del mismo en forma distinta, con lo que afectan el éxito del equipo.¹¹¹

Mientras continúan creciendo las aplicaciones de los equipos transfuncionales, los estudios de investigación que intentan identificar los factores clave responsables de asegurar el éxito, también han mantenido el ritmo. En un estudio, los investigadores entrevistaron a 75 líderes actuales y anteriores de equipos transfuncionales en marketing, investigación y desarrollo, manufactura y unidades de sistemas de información de Hewlett-Packard. Las entrevistas se enfocaron en identificar factores que eran cruciales para el funcionamiento óptimo de tales equipos.¹¹² En otro estudio, una encuesta de gerentes de primera línea relacionada con las barreras y accesos a la cooperación

administrativa y al trabajo en equipo reveló un consenso de alrededor de cinco claves o accesos propuestos por los encuestados para hacer que los gerentes de la línea del frente trabajen en forma eficaz en los equipos transfuncionales.¹¹³ Combinados, estos dos estudios resaltan los rasgos de éxito clave de ese tipo de equipos. En la figura 8.3 se resumen seis factores de éxito decisivos para la eficacia transfuncional del equipo.

FIGURA 8.3 Factores clave de éxito para los equipos transfuncionales efectivos

1. Desarrollar consenso en torno a una visión o misión común así como metas que se enfoquen en los resultados organizacionales.
2. Implementar mediciones del desempeño basadas en equipos, en la retroalimentación y en los sistemas de recompensas.
3. Asegurar un liderazgo efectivo y un respaldo de la alta gerencia.
4. Promover el uso de la formación de equipos, el desarrollo de habilidades y la capacitación de equipos como prácticas comunes.
5. Ensamblar las habilidades adecuadas.
6. Organizar con el tamaño adecuado.

Los equipos transfuncionales ofrecen diversos beneficios potenciales para una organización. Por ejemplo:

- reunir a las personas correctas brinda al equipo una base profusa y diversa de conocimiento además de potencial creativo que excede por mucho lo que cualquier equipo funcional simple propone;
- se mejora la coordinación y se evitan numerosos problemas cuando personas con diferentes funciones se reúnen para trabajar en un proyecto al mismo tiempo, en vez de hacerlo en unidades separadas;
- la constitución transfuncional del equipo proporciona el beneficio de múltiples fuentes de información y perspectivas, contactos fuera de la especialidad funcional de una persona y la velocidad al mercado, los cuales son primordiales para el éxito en los mercados globalmente competitivos y de alta tecnología;
- los miembros aprenden nuevas habilidades que se llevan al regreso a sus unidades funcionales y a los equipos subsecuentes;
- por último, la sinergia positiva que ocurre en los equipos transfuncionales efectivos puede ayudarles a alcanzar un nivel de desempeño que exceda por mucho la suma del desempeño individual de sus miembros.¹¹⁴

Los equipos transfuncionales con frecuencia son el primer paso de una organización hacia una mayor participación y empowerment. Estos equipos pueden evolucionar en forma gradual hacia equipos autodirigidos, lo que representa un cambio en la forma en que se organiza el trabajo.

Caso de apertura APLICACIÓN

5. ¿Por qué John Chambers considera los equipos interdivisionales y la colaboración como la solución para los problemas de Cisco?

Como lo plantea Chambers, Cisco había estado organizado alrededor de “silos” de productos, los que con frecuencia no se relacionaban entre sí. Los equipos interdivisionales alientan la interacción, la cooperación, la coordinación, la compartición de información y la fertilización cruzada de ideas entre personas de diferentes divisiones y elaboran productos y servicios de mejor calidad con ciclos de desarrollo más breves. Asimismo, Chambers opina que las empresas enfrentan una nueva necesidad de formar relaciones colaborativas debido al entorno cada vez más dinámico que enfrentan.

Aplicación al trabajo 7

Recuerde alguna experiencia que haya tenido o tenga en la actualidad al trabajar con individuos de disciplinas o especialidades técnicas diferentes a las de usted. ¿Cómo se relacionó con estas personas? Describa los aspectos positivos y negativos de su experiencia.

Equipo virtual

Con la tecnología de comunicación moderna han arribado los equipos virtuales. En particular, las tecnologías nuevas y avanzadas proporcionan los medios para que el trabajo disperso (en diferentes locaciones) y fuera de sincronización (a distintos tiempos) todavía se realice en escenarios de equipos. Esta estructura de trabajo se conoce como equipo virtual y se puede organizar a lo largo de líneas funcionales o transfuncionales. *Un equipo virtual es uno cuyos miembros están distribuidos en forma geográfica, lo que les exige trabajar a través de medios electrónicos con interacciones mínimas frente a frente.*¹¹⁵ Un número creciente de organizaciones utilizan los equipos virtuales para proporcionar flexibilidad a los recursos humanos, capacidad de respuesta en el servicio al cliente, innovación y velocidad en la conclusión de los proyectos.¹¹⁶ Los equipos virtuales presentan una colaboración significativa, desafíos de comunicación y liderazgo que si no se manejan en forma adecuada, tienen la probabilidad de obstaculizar la interacción en el equipo, la compartición de la información y la integración del conocimiento, todo lo cual resulta decisivo para el éxito.^{117,118} Las recomendaciones para afrontar estos desafíos incluyen enfocar la atención en temas tecnológicos e interpersonales, con los líderes de equipo alerta a los temas de las relaciones y la comunicación.¹¹⁹ Los líderes de equipos virtuales exitosos establecen y mantienen la confianza y el compromiso dentro del equipo al asegurarse de que la infraestructura necesaria esté en su lugar.^{120,121}

Un requerimiento de infraestructura clave por lo general es la adopción de información y de tecnologías avanzadas de comunicación. Se ha encontrado que estas herramientas son muy eficaces para alentar la confianza y la cooperación entre los miembros de los equipos autodirigidos.^{122,123} Los equipos transfuncionales virtuales están creciendo en empresas con operaciones globales. A los líderes de equipo virtuales globales se les aconseja emplear estrategias de éxito como fomentar relaciones basadas en la confianza, alentar a los miembros a mostrar respeto por otras culturas y lenguajes además de promover la diversidad como fortaleza del equipo y no como debilidad.^{124,125,126}

El cuarto tipo de equipo se conoce como autodirigido y requiere comúnmente los estilos de liderazgo de facilitar y delegar de Vroom.

Equipo autodirigido (EAD)

Los desafíos para tener éxito en una economía global han alcanzado nuevos niveles, mientras las empresas pugnan por desarrollar y sostener ventajas competitivas con una intensidad nunca antes vista y con el conocimiento de que el entorno de negocios se vuelve cada vez más turbulento. Para superar estos desafíos y volverse más competitivo, las empresas estadounidenses de todos tipos y tamaños reconocen la necesidad de cambios en sus estructuras internas y culturas. Tendrán que crear opciones para dirigir y controlar las estructuras jerárquicas, modificar la forma en que se toman las decisiones, redefinir los puestos y corregir los supuestos que tienen los gerentes acerca de cómo liderar. Para superar estos retos, un enfoque novedoso que ha estado ganando terreno es el equipo de trabajo autodirigido.^{127,128}

Los equipos autodirigidos (EAD) son aquellos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o rotan responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia. Los equipos autodirigidos por lo general son transfuncionales en la constitución de sus miembros y cuentan con amplia flexibilidad en áreas de decisión como dirigirse a sí mismos, planear y programar el trabajo además de emprender acciones para resolver los problemas. Dentro del equipo, los miembros establecen metas de tareas para las áreas específicas de responsabilidad que respaldan el logro de los objetivos generales del equipo. La percepción general es que estas características hacen que los equipos autodirigidos sean más adaptables y proactivos en su comportamiento que el equipo tradicional.¹²⁹

El concepto de equipo autodirigido es el segundo tema principal de interés en este capítulo y se analizará más adelante con mayor profundidad.

Aplicación al trabajo 8

Recuerde un trabajo anterior o el actual. Describa cuál fue el tipo de equipo: funcional, transfuncional o autodirigido.

Caso de apertura APLICACIÓN

6. ¿Qué evidencia existe de que la estructura de los equipos interdivisionales en Cisco ha funcionado hasta ahora?

En cada nivel de análisis, parece que Cisco es una mejor empresa ahora de lo que era en 2001 después del inicio del declive tecnológico. En términos financieros, Cisco marcha bien. Los empleados están contentos y satisfechos con el liderazgo y las estrategias del presidente John Chambers. Los analistas lo comparan con algunos de los grandes, como Jack Welch y Andy Grove.

Aplicación del **concepto 3**

Tipo de equipo

Identificar cada enunciado como característico de los siguientes tipos de equipo:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| a. funcional | c. virtual |
| b. transfuncional | d. autodirigido |

- ___ 11. Estamos desarrollando un equipo para acelerar el procesamiento de los pedidos e incluimos a dos de nuestros principales clientes.
- ___ 12. Se le ha encargado a nuestro equipo el desarrollo de un nuevo producto en tres meses y podemos crearlo de la forma que queramos.
- ___ 13. Los miembros de mi equipo están dispersos por todo el país e incluso en el extranjero, pero realizamos juntas y hacemos nuestro trabajo por medio de Internet y las tecnologías de videoconferencias.
- ___ 14. En realidad no tenemos un jefe en nuestro equipo.
- ___ 15. La gerente está formando un equipo con tres de sus empleados a fin de aportar ideas para aumentar la productividad.

Toma de decisiones en equipo

La incertidumbre, la ambigüedad y las circunstancias siempre cambiantes del entorno actual requieren que los líderes sepan cuándo tomar las decisiones y cuándo permitir que el equipo lo haga. En esta sección analizaremos la toma de decisiones conforme tres modelos: centrado en el líder, centrado en el equipo y de liderazgo normativo.

Modelo de toma de decisiones centrado en el líder

La forma en que un líder dirige una reunión de equipo afecta en gran medida si se expresan las ideas de los miembros del equipo. Si un líder de equipo adopta un poder por posición y utiliza un enfoque directivo descendente, las respuestas de los miembros del equipo tenderán a ser cuidadas y cautelosas. De acuerdo con este modelo de toma de decisiones, el líder ejerce su poder de iniciar, dirigir, orientar, instruir y controlar a los miembros del equipo. Este enfoque en el líder señala las siguientes prescripciones para el éxito:

- El líder se debe enfocar en la tarea e ignorar los sentimientos personales y las relaciones siempre que sea posible.
- El líder debe buscar opiniones e intentar llegar a un acuerdo, pero nunca renunciar al derecho de hacer las elecciones finales.
- El líder debe mantener el control de la discusión del grupo en todo momento y debe detener de manera educada pero firme las acciones y discusiones irrelevantes.

- El líder debe desalentar a los miembros de expresar sus sentimientos y esforzarse por mantener una discusión racional y lógica sin ningún arrebato emocional.
- El líder debe cuidarse de amenazas a su autoridad en el grupo y pugnar, si es necesario, para mantenerla.

Mientras que este tipo de rol de liderazgo produce algunos resultados favorables en ciertas situaciones, algunos científicos del comportamiento alegan que conlleva sus inconvenientes. Las juntas se realizan en forma ordenada y se toman las decisiones, pero los miembros se vuelven apáticos y resentidos, lo que lleva a una disminución en la participación y la calidad de las decisiones. La aceptación de las decisiones por parte de los miembros del equipo puede ponerse en riesgo si los miembros se sienten presionados y son incapaces de influir en las decisiones en forma significativa.

Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo

Se prefiere el modelo de toma de decisiones centrado en el equipo cuando la información pertinente y el *expertise* están dispersos entre distintas personas, cuando se necesita la participación para obtener el compromiso necesario, al momento de concentrar el poder en un individuo daña al equipo y cuando se deben tomar decisiones impopulares.¹³⁰ El enfoque centrado en el equipo otorga facultades a los miembros del mismo para tomar decisiones y dar seguimiento. Los defensores del enfoque centrado en el equipo alegan que el empowerment resulta en una fuerza de trabajo más dedicada, energética y creativa.¹³¹ El empowerment se describe como reconocer los talentos no explotados y el potencial humano que reside en el conocimiento, experiencia y motivación interna de las personas en una organización y liberar ese poder. Una forma de hacer esto es al reemplazar los enfoques de administración jerárquica que están centrados en el líder con los equipos.¹³² La premisa del enfoque centrado en el equipo es que se puede confiar en los empleados para tomar decisiones acerca de su trabajo, quienes pueden ser capacitados para adquirir las habilidades y capacidades necesarias para hacerlo y que la eficacia organizacional se mejora por medio de este enfoque. La perspectiva centrada en el equipo ofrece a los líderes de equipo las siguientes prescripciones para el éxito:

- El líder debe escuchar en forma atenta y observar las señales no verbales y estar consciente de las necesidades, emociones, interacciones y conflictos de los miembros. Al hacerlo, el líder debe considerar al grupo como una entidad colectiva o sistema social más que una colección de individuos.
- El rol del líder debe ser fungir como consultor, consejero, maestro y facilitador, más que como director o gerente del equipo.
- El líder debe modelar los comportamientos de liderazgo apropiados y alentar a los miembros a aprender a desempeñar ellos mismos estos comportamientos.
- El líder debe establecer un clima de aprobación para la expresión de emociones, así como ideas.¹³³
- El líder debe renunciar al control del equipo y permitir a éste tomar la decisión final en todos los tipos apropiados de decisiones.¹³⁴

Las ventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo son que puede mejorar la calidad de la decisión; aleja gran parte de la acción de toma de decisiones del líder, con lo cual le libera para pensar en forma más estratégica; permite que la responsabilidad se distribuya entre varias personas, con lo que se facilita el respaldo para algunos tipos de decisiones no populares y resulta en un compromiso más alto por parte de los miembros del equipo para implementar decisiones en comparación con las que se toman sólo por el líder.¹³⁵

Las desventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo son que puede tardar más tiempo que las decisiones que toma sólo un líder; pueden ser egoístas y contrarias

a los mejores intereses de la organización, si los miembros del equipo tienen objetivos o prioridades distintos a los del líder y puede terminar por ser un deficiente compromiso más que una solución óptima, cuando los miembros del equipo no pueden estar de acuerdo entre ellos.

Los desafíos se presentan cuando una organización tiene que hacer una transición de un enfoque de toma de decisiones centrada en el líder a uno enfocado en el equipo. Los líderes acostumbrados al enfoque centrado en el líder pueden temer a arriesgarse a compartir el control con los miembros del equipo o temer que si lo hacen, parecerán débiles o incompetentes. Asimismo, la resistencia puede provenir de miembros del equipo que prefieren evitar asumir más responsabilidad por funciones de liderazgo dentro del equipo. A pesar de estos desafíos, el modelo de toma de decisiones centrado en el equipo ha recibido mucha más atención entre los estudiosos que aquel en el líder. Cuando se han analizado ambos enfoques, se ha encontrado que el modelo centrado en el equipo es más eficaz en algunos equipos, aunque se necesita más investigación para determinar la extensión y límites de su utilidad. Es más probable el caso de que ningún enfoque sea inherentemente adecuado o no, sino que todo dependa de la situación y las circunstancias. Ésta es la teoría por contingencia del liderazgo que se analiza en el capítulo 5.

Existe un amplio respaldo entre los estudiosos de que los rasgos de personalidad afectan el desempeño de la toma de decisiones del equipo. Es más probable que los miembros con rasgos y valores similares tengan un marco de referencia común al tomar las decisiones.¹³⁶ Debemos señalar que las características de los equipos efectivos analizadas antes también contribuyen a una toma de decisiones eficaz. Complete la Autoevaluación 3 para entender mejor la forma en que su personalidad afectará su trabajo en equipo.

Aplicación al trabajo 9

Recuerde una decisión de equipo de la que haya formado parte y describa el rol del líder del equipo durante el proceso que llevó a la decisión final. ¿Clasificaría el rol del líder como perteneciente al enfoque centrado en el líder o enfocado en el equipo para la toma de decisiones?

AUTOEVALUACIÓN 3

Rasgos de personalidad y equipos

Responder las siguientes dos preguntas y luego leer la forma en que su perfil de personalidad puede afectar su trabajo en equipo.

Disfruto ser parte de un equipo y trabajar con los demás más que hacerlo sólo.

7—6—5—4—3—2—1

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

Disfruto alcanzar las metas del equipo más que los logros individuales.

7—6—5—4—3—2—1

Fuertemente de acuerdo

Fuertemente en desacuerdo

Entre más de acuerdo esté con los dos enunciados, más alta es la probabilidad de que será un buen jugador de equipo. Sin embargo, las puntuaciones bajas no significan que usted no lo sea. A continuación se presenta información acerca de cómo las Cinco grandes dimensiones de personalidad y sus necesidades de motivación relacionadas pueden afectar su trabajo en equipo.

Dominio, alta necesidad de poder. Si usted tiene una alta necesidad de poder, sea o no el líder del equipo,

debe tener cuidado de no dominar al grupo. Busque las aportaciones de los demás y sepa cuándo liderar y cuándo seguir. Incluso cuando tenga ideas grandiosas, sea sensible a los demás para que no sientan que los acosa, y permanezca tranquilo (ajuste) mientras influye en ellos. Sea consciente de sus motivos para asegurarse de utilizar el poder socializado más que el personalizado. Usted tiene el potencial de hacer una contribución positiva para el equipo con sus habilidades de liderazgo de influencia. Si tiene escasa necesidad de poder, trate de ser asertivo para que los demás no se aprovechen de usted y hable cuando tenga buenas ideas.

Afabilidad, gran necesidad de afiliación. Si usted tiene una alta necesidad de afiliación, tiende a ser un buen jugador de equipo. Sin embargo, no permita que el temor a dañar las relaciones se interponga en el camino de influir en el equipo cuando tenga buenas ideas. No sea demasiado rápido en ceder con los demás; no ayuda al desempeño del equipo cuando usted tiene una mejor idea que no se implementa. Usted cuenta con el potencial de ser un activo valioso para el equipo mientras

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

contribuye con sus habilidades para trabajar bien con los demás y hacerles sentir importantes. Si usted tiene una baja necesidad de afiliación, tenga cuidado de ser sensible con los demás.

Escrupulosidad, alta necesidad de logro. Si usted tiene una gran necesidad de logro, tendrá que observar su tendencia natural a ser más individualista que orientado a los equipos. Es bueno tener metas propias; pero si el equipo y la organización fracasan, también usted lo

hará. Recuerde que por lo general hay más de una buena forma de hacer algo; su curso de acción no siempre es el mejor. En un tema relacionado, no sea perfeccionista, ya que puede ocasionar problemas con los miembros del equipo. Al ser escrupuloso, usted tiene el potencial de ayudar al equipo a hacer un buen trabajo y alcanzar su potencial. Si tiene una escasa necesidad de logro, dé importancia al ser un contribuyente valioso para el grupo o haga el esfuerzo necesario.

Modelo de liderazgo normativo

Recuerde que en el capítulo 5, “Teorías de liderazgo por contingencia” analizamos el modelo de liderazgo normativo. Recuerde que los modelos normativos (figuras 5.9 y 5.10) y el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 aplican a la toma de decisiones de grupo, porque los modelos se utilizan para determinar el nivel de participación que se debe emplear en una decisión dada. En el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en este capítulo se presenta un modelo de toma de decisiones de liderazgo por contingencia que es adaptado del modelo de liderazgo normativo. Es un modelo más simple y utiliza los mismos estilos de liderazgo que las comunicaciones situacionales (ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en el capítulo 6) para ayudarle a determinar el nivel de participación apropiado que se debe utilizar en una situación dada.

Una parte importante del trabajo del líder es conducir las juntas del equipo. La siguiente sección se enfoca en las estrategias para dirigir juntas eficaces.

Habilidades de liderazgo para juntas de equipo eficaces

Con una estructura de grupo, los gerentes pasan gran parte del tiempo en juntas administrativas. La mayoría de ellas incluyen a los empleados y es común que los equipos asistan a juntas diarias. Con la tendencia hacia los equipos, las juntas acaparan una gran cantidad de tiempo. Por tanto, la necesidad de cumplir con las habilidades administrativas es más fuerte que nunca.¹³⁷ El éxito de las juntas depende de la habilidad del líder en administrar el proceso de grupo. Las quejas más comunes acerca de las juntas son que hay demasiadas, son muy prolongadas e improductivas.¹³⁸ Cumplir con las habilidades de liderazgo puede llevar a juntas más fructíferas. Ford Motor Company gastó 500 000 dólares para enviar a 280 empleados a una sesión de capacitación de tres días sobre desarrollo de habilidades de liderazgo en juntas, con tres sesiones de un día posteriores. Después de la capacitación, menos empleados se quejaban de que las juntas fueran demasiado largas o infructuosas. Los gerentes habían adquirido las habilidades de liderazgo de juntas necesarias y aplicaron este conocimiento. La inversión de Ford evidentemente había redituado. En esta sección aprenderemos la forma de planear y conducir una junta y la forma de manejar a los miembros problemáticos del grupo.

Planeación de juntas

Las preparaciones del líder y los miembros para una junta o reunión ejercen un efecto directo en la misma. Los líderes no preparados tienden a realizar juntas improductivas. Se necesita planeación en al menos cinco áreas: objetivos, elección de los participantes y realización de asignaciones, agenda, tiempo y lugar para la

reunión y liderazgo.¹³⁹ Debe enviarse una copia escrita del plan a los miembros antes de la reunión (figura 8.4).

FIGURA **8.4** Planes de juntas

- **Tiempo.** Liste la fecha, lugar (si cambia) y horario (de inicio y de terminación).
- **Objetivo.** Especifique los objetivos o propósitos de la reunión. Éstos se pueden listar con temas de agenda, como se muestra más adelante, más que como una sección separada. Sin embargo, asegúrese de que los objetivos sean específicos.
- **Participación y asignaciones.** Si todos los miembros tienen la misma asignación, lístela. Si no es el caso, anote sus nombres y asignaciones. Éstas se pueden listar como temas de agenda según se muestra más abajo para Ted y Karen.
- **Agenda.** Liste cada tema que se debe abarcar, en orden de prioridad, con su límite de tiempo aproximado. Aceptar la minuta de la reunión anterior puede ser un tema de agenda. Aquí se presenta un ejemplo de agenda:

REUNIÓN DEL EQUIPO DORADO

22 de noviembre de 2010, Salón Oro, 9:00 a.m. a 10:00 a.m.

Participación y asignaciones

Todos los miembros asistirán y deben haber leído los seis folletos de computadora anexos de la reunión. Esté preparado para discutir sus preferencias.

Agenda

1. Análisis y selección de dos computadoras personales que serán presentadas al equipo en una fecha posterior por representantes de PC, 45 minutos. (Observe que éste es el objetivo principal: la selección real se realiza más adelante.)
2. Ted le dará a Venus el informe del proyecto, cinco minutos.
3. Karen presentará una idea para cambiar ligeramente el proceso del producto, sin discusión, cinco minutos. La discusión se realizará en la siguiente junta, después de que los miembros hayan dado cierta consideración a la idea.

Objetivos

Quizás el gran error cometido por quienes convocan a juntas es que con frecuencia no tienen una idea ni un propósito claro para la misma. Antes de solicitar una junta, defina con claridad cuál es su propósito y establezca los objetivos que se deben lograr durante la misma. Las únicas excepciones pueden ser en aquellas de difusión de información o de lluvia de ideas programadas con regularidad.

Participantes y asignaciones

Antes de convocar a una junta o reunión, decida quién debe asistir a ella. Entre más miembros acudan a una, menos oportunidad habrá de que se haga el trabajo. ¿Necesita asistir el grupo o equipo completo? ¿Se debe invitar a algún especialista ajeno al grupo para brindar su aportación? En temas controversiales, el líder puede considerar más inteligente reunirse con los miembros clave antes de la junta para analizar el tema. Si se espera alguna preparación (leer material, hacer investigación, planear un informe y demás) deben tener una notificación adecuada con anticipación.

Agenda

Antes de convocar a una junta, identifique las actividades que se realizarán durante la misma, con el fin de lograr el objetivo. La agenda indica a los miembros lo que se espera

y la forma en que la junta progresará. Tener un límite de tiempo establecido para cada tema de la agenda ayuda a mantener enfocado al grupo; las discusiones sin sentido y salirse del tema es común en todas las juntas. Sin embargo, debe ser flexible y permitir más tiempo cuando realmente se necesita. Los temas de la agenda también pueden ser enviados por los miembros para ser incluidos. Si usted recibe temas de agenda que requieran acción, deben tener objetivos.

Programe los temas de la agenda en orden de prioridad. De esa manera, si el grupo no tiene tiempo de abarcar cada tema, los asuntos menos importantes quedan pospuestos. En las juntas en las cuales los temas de la agenda no están priorizados, la tendencia es que el líder discuta primero los temas comunes y rápidos. Cuando esto sucede, el grupo se siente abrumado, y ya sea que se apresure a los temas importantes o que los ponga para más tarde.

Fecha, hora y lugar

Para determinar qué día y hora de la semana son mejores para las juntas, obtenga las aportaciones de los miembros. Éstos tienden a estar más alerta temprano por la mañana. Cuando los miembros se hallan cerca, es mejor tener juntas más frecuentes y breves que se enfoquen en uno o algunos temas a la vez. Sin embargo, cuando los miembros tienen que viajar, se necesitan menos juntas pero más extensas. Asegúrese de elegir un lugar apropiado para la reunión y planear la comodidad física para el grupo. Asegúrese de que el arreglo de asientos proporcione contacto visual para los grupos de discusión pequeños y planee suficiente tiempo para que los miembros no tengan que apresurarse. Si se necesitan reservaciones para el lugar de reunión, hágalas con suficiente antelación para obtener una sala de juntas apropiada.

Con los avances de la tecnología, las conferencias telefónicas se están volviendo muy comunes. Las videoconferencias también ganan popularidad. Estas técnicas han ahorrado costos de viaje y tiempo y han resultado en decisiones mejores y más rápidas. Empresas que utilizan las videoconferencias incluyen Aetna, Arco, Boeing, Ford, IBM, TRW y Xerox. Se ha dicho que la computadora personal es la herramienta más útil para realizar juntas desde *Rules of Order* de Roberts. La computadora personal se puede convertir en un “pizarrón inteligente” de pantalla grande que puede cambiar en forma sorprendente los resultados de una junta. La minuta (notas sobre lo que sucedió durante la última reunión) se puede consignar en la computadora personal y distribuirse al final de la junta.

Liderazgo

El líder debe determinar el estilo de liderazgo apropiado para la junta. Se recomienda que los líderes tengan el rol de facilitadores, el cual incluye guiar el proceso de la junta al tiempo que no influyen en el contenido.¹⁴⁰ Cada tema de la agenda puede manejarse en forma distinta. Por ejemplo, algunos temas pueden simplemente requerir la difusión de información; otros una discusión, voto o consenso; otros un informe simple y rápido de un miembro. Una forma eficaz de desarrollar la capacidad de los miembros del grupo es rotar el rol de moderador o líder de grupo para cada reunión.

Conducción de juntas

La primera junta

En ésta, el grupo se encuentra en la etapa de orientación. El líder debe adoptar el rol de tarea alta. Sin embargo, los miembros deben recibir la oportunidad de emplear algún tiempo en llegar a conocerse. Las presentaciones establecen el escenario para las interacciones posteriores. Una técnica simple es comenzar con las presentaciones, luego pasar a los propósitos, objetivos del grupo y a los roles de trabajo de los miembros. En ocasiones, durante o después de este procedimiento, tome un descanso que permita a los miembros interactuar de manera informal. Si los integrantes encuentran

que sus necesidades sociales no serán satisfechas, puede presentarse con rapidez una insatisfacción.

Objetivo de aprendizaje 4 *Describir las tres partes para conducir juntas eficaces.*

Las tres partes que conforman una junta

Cada junta debe abarcar lo siguiente:

1. *Identificar objetivos.* Comience la reunión a tiempo; esperar por los miembros retrasados penaliza a quienes son puntuales y favorece la norma de llegar tarde. Comience por revisar el progreso a la fecha, los objetivos del grupo y el propósito-objetivo para la junta específica. Si se registra la minuta, por lo general es aprobada al inicio de la siguiente junta. Para la mayoría de las juntas se recomienda designar un secretario para redactar la minuta.
2. *Abarcar los temas de la agenda.* Asegúrese de tratar los temas de la agenda en orden prioritario. Intente mantener los tiempos aproximados, pero sea flexible. Si la discusión es constructiva y los miembros necesitan más tiempo, déselos; sin embargo, si el debate se vuelve más un argumento destructivo, continúe a lo siguiente.
3. *Resumir y revisar las asignaciones.* Concluya la junta a tiempo. El líder debe resumir lo que sucedió durante ésta. ¿Se lograron los objetivos de la misma? Revise todas las asignaciones dadas durante la junta. Obtenga un compromiso con la tarea que cada miembro debe realizar para la siguiente reunión en específico. El secretario y el líder deben consignar todas las asignaciones. Si no hay responsabilidad por los resultados y seguimiento a las asignaciones, los miembros podrían no completarlas.

Liderazgo

El líder de equipo debe enfocarse en la estructura, el proceso y el desarrollo del grupo. Como se afirmó, el estilo de liderazgo necesita cambiar con el nivel de desarrollo del grupo. El líder debe estar seguro de proporcionar el comportamiento de tarea apropiado o el mantenimiento cuando sea necesario.

Manejo de miembros problemáticos

Cuando los miembros trabajan juntos, los tipos de personalidad tienden a surgir. Algunos de ellos pueden ocasionar que el grupo sea menos eficiente de lo que es posible. Algunos de los miembros problemáticos que usted puede tener en su grupo son los siguientes: silencioso, parlanchín, divagador, aburrido y discutidor.

Silencioso

Para tener una junta eficaz completa, todos los miembros del grupo deben participar. Si los miembros están callados, el grupo no obtiene el beneficio de su aporte. Es responsabilidad del líder alentar a un miembro silencioso a participar sin ser muy evidente o exagerar. Una técnica que el líder puede utilizar es el método de rotación en el que todos los miembros se turnan para ofrecer su aporte. Este método por lo general es menos amenazador. Sin embargo, el método de rotación no es siempre el apropiado. Para construir la confianza del miembro silencioso, llame su atención con preguntas que pueda responder con facilidad. Cuando usted crea que tienen convicciones, pida que las expresen. Observe su comunicación no verbal como indicador de cuándo dirigirse a ellos. Si usted es el tipo silencioso, trate de participar con mayor frecuencia. Sepa cuándo defender su punto de vista y ser asertivo. Los tipos silenciosos por lo general no son buenos líderes.

Parlanchín

Los parlanchines tienen algo que decir acerca de todo. Les gusta acaparar la discusión. Sin embargo, si lo hacen, los demás no llegan a participar. El parlanchín puede ocasionar problemas intergrupales, como una escasa cohesión y conflictos. Es responsabilidad del líder disuadir a los parlanchines, no callarles. No les permita dominar el grupo. La técnica de rotación también es eficaz con los parlanchines: tienen que esperar su turno. Cuando no se utiliza un método de rotación, interrúmpale con amabilidad y presente sus propias ideas o invite a los demás miembros a manifestar las propias. Anteceder las preguntas con declaraciones como “Demos oportunidad a quienes no han respondido aún” también puede disuadir al parlanchín. Si usted tiende a ser parlanchín, intente contenerse. Brinde a los demás la oportunidad para hablar y para hacer cosas por ellos. Los líderes efectivos desarrollan las capacidades de los demás en estas áreas.

Divagador

Los divagadores distraen al grupo de los temas de la agenda; tienden a cambiar el asunto y con frecuencia les gusta quejarse. El líder es responsable de mantener al grupo concentrado. Si el divagador quiere socializar, deténgale. Sea amable, agradezca al miembro por su contribución y plantee una pregunta al grupo para retomar el tema. Si el divagador tiene una queja legítima y solucionable, permita que el grupo la analice. Los temas de estructura de grupo deben abordarse y resolverse. Sin embargo, si un asunto no se soluciona, regrese al grupo al camino correcto. Quejarse sin resolver nada tiende a mermar la moral y el compromiso con el cumplimiento de la tarea. Si el divagador se queja acerca de temas sin solución, haga comentarios como “Podemos tener sueldos bajos, pero no tenemos control de la remuneración. Quejarnos no nos dará un aumento; regresemos al tema que estamos tratando”. Si usted tiende a ser un divagador, procure ser consciente de su comportamiento y permanezca enfocado en el tema que se está tratando.

Aburrido

Su grupo puede tener uno o más miembros que no estén interesados en el trabajo. La persona aburrida puede estar preocupada con otros temas y no prestar atención ni participar en la reunión del grupo. El miembro aburrido también puede sentirse superior y preguntarse por qué el grupo dedica tanto tiempo a lo evidente.

El líder es responsable de mantener motivados a los miembros. Asigne al miembro aburrido una tarea como el registro de ideas en el pizarrón o el registro de la minuta. Llame la atención de los miembros aburridos; atráigales al grupo. Si les permite sentarse atrás, las cosas pueden empeorar y otros podrían decidir tampoco participar. Si usted tiende a ser aburrido, encuentre formas de motivación. Dedíquese en ser más paciente y controlar el comportamiento que puede tener efectos negativos en los demás miembros.

Discutidor

Al igual que al parlanchín, al discutidor le gusta ser el centro de atención. Este comportamiento puede ocurrir cuando usted utiliza el enfoque de abogado del diablo, el cual es útil para desarrollar y elegir cursos de acción alternos. Sin embargo, los discutidores disfrutan de polemizar sólo por hacerlo más que para ayudar al grupo. Cambian las cosas a una situación de ganar-perder y no soportan perder.

El líder debe resolver el conflicto, pero no en una forma argumentativa. No participe en un alegato con discutidores; eso es exactamente lo que ellos desean que suceda. Si empieza una discusión, lleve a los demás a la misma. Si es personal, deténgala. Los ataques personales sólo dañan al grupo. Mantenga la discusión en movimiento hacia el objetivo. Si tiende a ser un discutidor, esfuércese por comunicar sus puntos de vista en un formato de debate asertivo, no como un argumento agresivo. Escuche los puntos de vista de los demás y esté dispuesto a cambiar si tienen mejores ideas.

Aplicación del **concepto 4**

Personas problemáticas en el grupo

Identificar el tipo de problema como:

a. silencioso b. parlanchín c. divagador d. aburrido e. discutidor

- ____ 16. Charlie siempre es el primero o segundo en aportar sus ideas. Siempre está dando detalles de ellas. Como Charlie es tan rápido para responder, los demás en ocasiones le hacen comentarios acerca de ello.
- ____ 17. Uno de los miembros generalmente activos del grupo está sentado atrás en silencio hoy por primera vez. Los demás generan toda la discusión y se ofrecen como voluntarios para las asignaciones.
- ____ 18. Mientras que el grupo analiza un problema, Billy pregunta al grupo si escucharon acerca del propietario de la empresa y el empleado del área de correos.
- ____ 19. Eunice por lo general es renuente a compartir sus ideas. Cuando se le pide explicar su postura, ella con frecuencia cambia sus respuestas para estar de acuerdo con los demás en el grupo.
- ____ 20. Dwayne disfruta desafiar las ideas de los miembros. Le gusta salirse con la suya. Cuando un miembro del grupo no está de acuerdo con él, hace comentarios sarcásticos acerca de los errores previos de ese miembro.

Trabajar con los miembros del grupo

Siempre que trabaje en un grupo, no avergüence, intimide ni discuta con los demás miembros, sin importar en qué forma le provoquen. Si lo hace, el resultado será hacerles quedar como mártires y a usted como el acosador del grupo. Si tiene empecinados miembros problemáticos que no reaccionen a las técnicas anteriores, confróntelos de manera individual fuera del grupo. Haga que acuerden trabajar de manera cooperativa.

El resto de este capítulo se enfocará en el concepto de los equipos autodirigidos, una extensión innovadora del concepto de equipo.

Equipos autodirigidos

A nivel mundial, las empresas grandes y pequeñas enfrentan serios desafíos de una economía global dinámica y compleja; retos que hacen que los métodos de trabajo tradicionales sean ineficaces.¹⁴¹ Para abordar en forma eficiente y eficaz estos desafíos, las organizaciones están reconsiderando la forma en que se hace el trabajo. Los viejos conceptos de liderazgo jerárquico, la toma de decisiones centralizada, la especialización funcional y los sistemas de recompensa individualizados están siendo reemplazados con nuevas estructuras más flexibles y adaptables.^{142,143} Como se analizó antes en el capítulo, los estilos gerenciales han cambiado del modelo de liderazgo del “Llanero solitario” a las prácticas gerenciales de participación y las estructuras de tareas han ido de una especialización funcional a modelos de equipos transfuncionales. El uso de equipos se ha vuelto el arma competitiva de elección para incontables empresas y organizaciones sin fines de lucro, con muchas de ellas que optan por una nueva forma de desempeñar el trabajo llamada *equipo autodirigido*. En éste, la autoridad en la toma de decisiones se delega a los miembros individuales que constituyen el equipo.

Los equipos autodirigidos adoptan varios nombres: autodirigidos, autoliderados, autosostenidos, autorregulados, por nombrar algunos. El concepto mismo no es nuevo. Tiene sus raíces en la teoría y el diseño de los sistemas sociotécnicos, desarrollados por Eric Trist y sus colaboradores en Inglaterra en la década de 1960.¹⁴⁴ La teoría afirma que las organizaciones combinan en forma íntima personas y tecnología en formas complejas para producir resultados. El enfoque de los sistemas sociotécnicos funcionaba mediante equipos de diseño seccionales, donde por lo general se encargaban de

Aplicación al trabajo 10

Recuerde una junta a la que haya asistido. ¿Recibió una agenda antes de la reunión? ¿Qué tan bien condujo el líder la misma? Dé ideas acerca de cómo aquella podría haberse mejorado. ¿El grupo tuvo algunos miembros problema? ¿Qué tan bien los manejó el líder?

la implementación de programas de cambio planeados, iniciaban programas de mejora y alentaban el aprendizaje. Para que el concepto funcione, los miembros del equipo deben entender las metas del equipo y estar comprometidos con alcanzarlas. La principal contribución de la teoría de los sistemas sociotécnicos es la creencia de que los miembros que participan en la elaboración de las tareas tienen mayor probabilidad de sentirse comprometidos en el proceso y estar dedicados a cumplir las metas definidas. Esto sentó las bases para los equipos autodirigidos, los cuales se han vuelto más comunes mientras ha continuado la evolución de la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés).

Debido al uso creciente de los equipos autodirigidos en las organizaciones, se ha dedicado mucha atención a entender la mejor forma de diseñarlos e impulsarlos para maximizar su eficiencia y eficacia. En esta sección examinamos la naturaleza única de los equipos autodirigidos, sus beneficios, sus lineamientos para mejorar su eficacia, sus temas de liderazgo y los desafíos de la implementación.

Objetivo de aprendizaje 5 *Explicar las diferencias entre los equipos convencionales y los autodirigidos.*

La naturaleza de los equipos autodirigidos

En la búsqueda por permanecer competitivo en el desarrollo de un nuevo producto o servicio, las empresas se están percatando que la administración eficaz de las interacciones humanas y la rápida transferencia de tecnología e ideas entre los individuos y los equipos funcionales es un requisito previo del éxito. Los estudios de los procesos de interacción humana que caracterizan el desarrollo de nuevos productos o servicios revelan que un liderazgo efectivo, así como el seguimiento, la distribución equitativa del poder y la colaboración entre grupos funcionales pueden hacer que dichas interacciones humanas sean más productivas, con lo cual mejoran el desempeño y la eficiencia. Esta búsqueda por maximizar el potencial humano representa la esencia o justificación para el concepto de equipo autodirigido. Para entender la naturaleza de los EAD, se deben plantear y abordar dos cuestiones clave: 1) ¿Qué les hace diferentes de los equipos convencionales? y 2) ¿Qué tan difundido está su uso en las organizaciones?

Objetivo de aprendizaje 6 *Describir la forma en que las características de los miembros del equipo impactan en la eficacia del equipo autodirigido.*

¿En qué forma son diferentes los EAD de los convencionales?

Los equipos autodirigidos difieren de los convencionales en distintas formas. En estos últimos, un líder (o líderes) proporcionan al equipo dirección y mantienen el control sobre los temas relacionados con el trabajo. En contraste, los equipos autodirigidos gozan de una cantidad significativa de autoridad en la toma de decisiones. Los miembros se encargan de tareas como administrarse a sí mismos, asignar las tareas, planear y programar el trabajo, tomar decisiones de producción o servicio y emprender acción sobre los problemas. Los miembros se responsabilizan de delinear la forma en que lograrán los objetivos del equipo. Con frecuencia, los equipos se enfocarán en lo que algunos han descrito como las 5T (por sus términos en inglés): proyectos *meta* (acontecimientos importantes), *tareas* de proyecto específicas, *participación* en los equipos (roles y responsabilidades), asuntos del *tiempo* (tanto de equipo como individuales) y *territorios* (enfoques personal y colectivo) que llevará a una planeación, diseño y cumplimiento exitoso de proyectos concretos.

Los miembros de los equipos autodirigidos comparten o rotan las responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia. Los roles se intercambian con frecuencia mientras

los miembros aprenden a ser seguidores así como líderes. En vez de especializarse, los miembros de los EAD desarrollan múltiples habilidades que les hacen muy flexibles en la realización de diversas tareas con el equipo. Los equipos autodirigidos proporcionan a los trabajadores, en especial a los no gerenciales, una voz en la toma de decisiones acerca del diseño del puesto, así como una mayor autonomía y juicio en la estructura de su trabajo. Los miembros operan sin una supervisión gerencial directa; una idea casi impensable hace una generación.

La naturaleza de los equipos autodirigidos es de un equipo más que el empowerment y la responsabilidad individual por los resultados. La responsabilidad de los equipos es significativa, en especial desde que los miembros del EAD determinan la forma en que se organizarán para llevar a cabo el trabajo y son responsables no sólo de su desempeño sino también del de los demás miembros. En los EAD exitosos, sus integrantes han llegado a apreciar que lo que ganan en forma colectiva es mayor que lo que sacrifican de manera personal. Por tanto, asignar miembros a los equipos autodirigidos debe proporcionar una concordancia complementaria que equilibre las características de los miembros del equipo como la escrupulosidad, introversión y extroversión.¹⁴⁵ Una revisión de la bibliografía de las características de los miembros que han sido identificados con los EAD efectivos revela un consenso general en por lo menos siete de ellas. Debe señalarse que estas características siguientes no son exclusivas únicamente para los miembros del EAD; pueden aplicarse a miembros de otros tipos de equipos que se analizaron con anterioridad:

- Una firme creencia en la responsabilidad personal por los resultados
- Locus de control interno aunado a una estabilidad emocional
- Apertura a las nuevas ideas/puntos de vista
- Comunicación eficaz
- Buenas habilidades de solución de problemas
- Capacidad para engendrar confianza
- Buenas habilidades de solución de conflictos

Según los tipos de decisiones, la cantidad de autoridad investida en un equipo varía en gran medida entre una organización y otra. Por ejemplo, en algunas los equipos reciben responsabilidad principal por decisiones de personal como contratar y despedir miembros del equipo, realizar evaluaciones de desempeño y determinar la compensación (dentro de límites específicos); mientras que en otras organizaciones, dichas decisiones se dejan a la alta gerencia. Por lo general, se permite a los equipos hacer pequeños gastos para suministros y equipo sin una aprobación previa, pero en la mayoría de las organizaciones, cierta acción relacionada a compras considerables debe ser aprobada por la alta gerencia. En la figura 8.5 se resumen las diferencias clave entre los equipos convencionales y los autodirigidos.

**Aplicación
al trabajo 11**

Por medio de su experiencia, o al preguntar a alguien que haya sido parte de un equipo autodirigido, describa algunas de las actividades de autodirección del equipo que lo hayan hecho un equipo realmente autodirigido, en contraposición a uno tradicional.

FIGURA 8.5 Diferencias entre los equipos convencionales y los autodirigidos

Características	Equipos autodirigidos	Equipos convencionales
Liderazgo	Dentro del equipo	Fuera del equipo
Rol del miembro del equipo	Intercambiable	Fijo
Responsabilidad por los resultados (<i>accountability</i>)	Equipo	Individual
Esfuerzo de trabajo	Cohesivo	Dividido
Diseño de la tarea	Flexible	Fijo
Habilidades	Múltiples habilidades	Especializado

Aplicación del **concepto 5**

Tipos de equipos

Identificar cada uno de los siguientes enunciados con uno de estos términos clave:

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| a. grupo | c. equipo transfuncional |
| b. equipo funcional | d. equipo autodirigido |
- ____ 21. En mi departamento, algunos de nosotros en ocasiones discutimos formas para mejorar nuestros procesos de trabajo.
- ____ 22. En mi organización, trabajo en un equipo donde los roles de liderazgo se rotan y comparten, con cada uno de nosotros tomando la iniciativa en los momentos apropiados para el bien del grupo.
- ____ 23. En Appalachian Ice Cream Factory, el departamento de control de calidad dirigido por un supervisor de unidad está a cargo de probar todos los ingredientes entrantes para asegurarse que sólo los mejores productos lleguen al helado de la empresa.
- ____ 24. En Norton Telecom International, un equipo con miembros de tecnología de la información, finanzas, servicio al cliente y control de calidad, supervisó un sistema ambicioso: un proyecto de integración que amplió las operaciones en Estados Unidos y Canadá.

Objetivo de aprendizaje 7 *Describir los beneficios por utilizar equipos autodirigidos en las organizaciones.*

Los beneficios de los equipos autodirigidos

La razón principal del crecimiento en popularidad del concepto del equipo autodirigido es el beneficio que reportan las organizaciones que los han adoptado. Los equipos de trabajo autodirigidos son elogiados por lograr resultados como una mayor productividad, desarrollo acelerado de nuevos productos y mejoras de proceso, mayor participación del trabajador y una reducción de la jerarquía.^{146,147} Estos resultados han llevado a aumentos en la satisfacción laboral, que a su vez han sido asociados con otros resultados positivos organizacionales y de empleados, como tasas de ausentismo más bajas, menos rotación, mayor interdependencia de objetivos y, por último, mayores niveles de rentabilidad.¹⁴⁸

Los equipos autodirigidos inspiran a sus miembros a conectarse con la visión y misión de la empresa en una forma especial. Un sentido de pertenencia y propiedad en el trabajo personal ayuda a crear un vínculo entre las metas y aspiraciones individuales y la visión y misión a largo plazo de la empresa. Los niveles de motivación y autoestima de los empleados son mucho más altos en los EAD. En el sector servicios, donde ha habido algún debate en cuanto a que los equipos autodirigidos pueden producir los mismos resultados positivos que se encuentran en la manufactura, ahora hay un vigoroso respaldo empírico a que la participación en los equipos autodirigidos también está asociada con mejoras significativas en la calidad en el servicio.¹⁴⁹ En un estudio que analiza si los equipos autodirigidos incrementaron la productividad en los talleres de servicio automotriz, se encontró que los que utilizaron equipos autodirigidos aumentaron la productividad en comparación con aquellos que no lo hicieron.¹⁵⁰ Cada vez más el sector servicios emplea los equipos autodirigidos en la entrega de servicios con excelentes resultados. Un reciente estudio finlandés de trabajadores de cuidados médicos encontró que los equipos autodiseñados mejoraron la productividad y la calidad de la vida laboral del personal de la agencia.¹⁵¹

Al explorar la cuestión de cómo manejan los equipos autodirigidos los incidentes cruciales e inesperados en los entornos de alta velocidad, un estudio encontró que respondían en forma eficaz. No sólo el equipo autodirigido creaba un contexto para una identidad compartida y basada emocionalmente, también permitía un conjunto compartido de principios guía para la toma de decisiones y emprender acciones.¹⁵² Los EAD llevan un “ver y saber colectivos” al trabajo que excede la capacidad de cualquier miembro indivi-

dual del equipo. Cualquier curso de acción acordado se toma de manera colectiva y, por tanto, tiene el sólido compromiso de todos los miembros del equipo para hacerlo exitoso.

Los equipos autodirigidos disminuyen los costos debido a las reducciones en las posiciones gerenciales en la organización. En un estudio que examina los beneficios económicos de organizar a los técnicos de campo en equipos autodirigidos, se encontró que los EAD absorben las tareas de monitoreo y coordinación de los supervisores, con lo que reducen de forma significativa los costos indirectos de mano de obra, pero sin afectar de manera adversa las mediciones objetivas de calidad y productividad de la mano de obra. Asimismo, los costos operativos disminuyen en gran medida con los equipos autodirigidos porque tienden a enfocarse en la mejora de productos y procesos. Toma tiempo entender por completo el enfoque en un solo proceso e identificar en forma colectiva las oportunidades para mejorarlo, es lo que por lo general hace que los EAD sean exitosos en la reducción de costos operativos. Se debe señalar que los equipos autodirigidos muestran las mismas ventajas generales del trabajo en equipo analizado antes en el capítulo. En la figura 8.6 se resumen los beneficios de los equipos autodirigidos. En la siguiente sección se analizan los lineamientos para mejorar la eficacia de los EAD y abordar los factores a nivel organizacional que pueden impactar en la eficacia de los EAD.

Aplicación al trabajo 12

Si usted ha sido parte de un EAD describa los beneficios que se hayan derivado de ello. Sea específico, compare su descripción con la lista en la figura 8.6.

FIGURA 8.6 Beneficios de los equipos autodirigidos

- Mayores mejoras en la calidad, velocidad, proceso e innovación.
- Sentido de pertenencia y propiedad del trabajo personal.
- Mayor motivación de los empleados.
- Desarrollo acelerado de nuevo producto.
- Mayor participación de los empleados.
- Costos operativos disminuidos debido a reducciones en las posiciones gerenciales y mayor eficiencia.
- Mayor satisfacción laboral de los empleados, compromiso y productividad, menor rotación y tasas de ausentismo.

Caso de apertura APLICACIÓN

7. ¿Considera que John Chambers es el tipo de líder que daría la bienvenida a los equipos autodirigidos? Explique su respuesta.

John Chambers ha sido descrito como un individuo “implacablemente optimista” que tiene mucha confianza en sí mismo. Las organizaciones que han instituido los EAD han afirmado que es el mejor vehículo para alcanzar la creatividad y la innovación. Dada la personalidad y el énfasis de Chambers en la innovación y la creatividad, lo más probable es que daría la bienvenida al concepto de equipos autodirigidos. Chambers quiere diferenciar a Cisco de sus competidores por medio de las tecnologías de innovación. Como se ilustró en el texto, la progresión hacia el trabajo en equipo ha sido de equipos funcionales a los transfuncionales y a los autodirigidos. Los EAD serán el siguiente paso lógico para un CEO de pensamiento avanzado como Chambers.

Objetivo de aprendizaje 8 Describir los lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos.

Lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos

A pesar de los éxitos y beneficios documentados de los EAD, aún hay mucho por hacer para mejorar su eficacia. Varias cosas pueden salir mal con los equipos autodirigidos y ajustarse a las nuevas expectativas de comportamiento puede ser difícil. Innumerables

iniciativas de EAD a la larga son abandonadas.¹⁵³ Por esta razón, los estudios se han enfocado en identificar factores o condiciones que son clave para formar equipos administrativos de alto desempeño. Como parte de una encuesta mayor, a gerentes de diversas industrias de manufactura se les preguntó qué consideraban como factores clave para hacer que los gerentes cooperaran entre sí y que funcionaran como equipo. Sus respuestas se enfocaron en el rol significativo que la alta gerencia debe tener para asegurar la eficacia y el éxito de los EAD. Al nivel organizacional, los cambios de política y procedimiento pueden mejorar mucho la eficacia de los EAD.¹⁵⁴ Al planear la transición a EAD, la alta gerencia debe asegurarse de que se implementen las siguientes políticas, procedimientos y acciones:

- Asegurarse de que la organización completa ha cambiado su cultura, arquitectura y clima para respaldar los EAD. Esto abordará cuestiones como: ¿los EAD cuentan con suficiente autonomía para desempeñar su tarea y gozan de acceso a la información? ¿Se han creado condiciones en las cuales la autoridad puede cambiar entre los miembros para concordar de manera adecuada con las demandas de su tarea? ¿Los participantes de los EAD están motivados, estimulados y respaldados de manera en que puedan superar los obstáculos y crear unidad o propósito y acción?
- Hacer que un defensor respalde y abogue por el EAD de los oponentes que se sientan amenazados por el nuevo concepto y lo que representa. *Un campeón de equipo autodirigido es alguien que aboga por el concepto del equipo autodirigido y cuya responsabilidad es ayudarlo a obtener los recursos necesarios, conseguir respaldo político por parte de la alta gerencia y otros grupos de interés de la organización y defenderle de los ataques enemigos.* Este rol de campeón es especialmente decisivo cuando el concepto de equipo autodirigido se aplica a una escala más amplia en la empresa y cuando hay hostilidad y desconfianza por parte de otros gerentes que temen que los equipos autodirigidos ocasionarán importantes alteraciones de poder y autoridad en la organización. Por tanto, el defensor del EAD está comprometido de manera constante en hacer que los demás “acepten la idea” y obtengan un compromiso en todos los niveles, al tiempo que comunican los beneficios del EAD.
- Tener una visión bien pensada de la forma en que los EAD se adaptarán al esquema de la organización completa.
- Permitir tiempo después de la capacitación para que los miembros del equipo formen vínculos entre sí y acrecienten las habilidades del equipo. Las intervenciones eficaces de formación de equipos se pueden utilizar para derribar barreras y crear oportunidades para la cooperación.
- Proporcionar una capacitación adecuada para que las habilidades y experiencias de los miembros del equipo concuerden con los requisitos de las tareas. Identificar áreas en específico que necesiten mejorar y desarrollar soluciones desde una perspectiva basada en equipos.
- Proporcionar metas objetivas, incentivos y una infraestructura apropiada. Los participantes de equipos autodirigidos debieron haber mostrado un interés en aclarar las metas del equipo, diseñar sistemas de incentivos y recompensas basados en equipos, entender los roles del otro y mejorar su comprensión de los procesos y sistemas que serán utilizados.
- Asegurar que la organización cuente con los recursos necesarios para comprometerse con este tipo de cambio en tiempo, dinero y personal.
- Crear un sentido de empowerment para que los EAD asuman la responsabilidad de lo que hacen y la forma en que actuarán. Por ejemplo, designar un líder de equipo puede ayudar a asegurarse de que se cumplan las funciones administrativas primordiales de equipo en forma oportuna; sin embargo, si las responsabilidades de liderazgo se rotan entre los miembros, se puede fomentar un clima de liderazgo

compartido y esto debe llevar a que el equipo se sienta facultado para tomar decisiones.¹⁵⁵

- Prestar gran atención a las decisiones de diseño de equipos. Como se mencionó antes, los equipos con evaluaciones de los colegas y un liderazgo rotativo entre los miembros tienden a mostrar niveles de cooperación, desempeño y satisfacción más altos de sus miembros.
- Desarrollar mediciones basadas en equipos y métodos de retroalimentación correspondientes que aborden el desempeño del equipo.
- Reclutar y capacitar a los gerentes para actuar como facilitadores de equipo o *coaches*. Esto se detallará más adelante en el capítulo, mientras exploramos el rol cambiante del liderazgo en los equipos autodirigidos.
- Evitar exagerar las reacciones en las primeras señales de crisis. Los expertos en formación de equipos señalan que los líderes de la empresa deben “mantener la cordura” cuando un EAD comienza a sufrir problemas, porque la tendencia es exagerar la reacción y deshacer el nuevo programa o involucrarse demasiado. Afirman que los EAD fluctúan igual que las acciones, incluso —las de compañías de gran tradición con prospectos excelentes a largo plazo, experimentan crisis a corto plazo.

El mejor ejemplo para ilustrar la forma en que la falta de acción gerencial en estas áreas puede crear problemas durante la implementación de los programas de EAD se capta en esta declaración del CEO anterior de Asea Brown Boveri, Percy Barnevik: “Me encontré intentando implementar estrategias de tercera generación a lo largo de organizaciones de segunda generación dirigidas por gerentes de primera generación”.¹⁵⁶ (Asea Brown Boveri es un fabricante de transformadores de energía y otro equipo mayor y costoso.) Implementar estos lineamientos ayudará a eliminar malas compaginaciones como ésta. En las siguientes secciones examinaremos el rol cambiante del liderazgo en los EAD y los desafíos para implementar los EAD.

Aplicación del **concepto 6**

Lineamientos para mejorar la eficacia de los EAD

Identificar qué factor está ausente en los escenarios basados en los siguientes enunciados.

- respaldo y compromiso de la alta gerencia
 - metas y objetivos no ambiguos
 - estructura apropiada de compensación
 - diseño de tareas y sistema de medición apropiados
 - alcance apropiado de autoridad
 - sistema de información adecuado
 - facilitador enérgico y experimentado
25. Me frustró en este equipo porque nadie parece saber lo que estamos haciendo.
 26. La gerencia espera que demos nuestro aporte acerca de qué productos debemos hacer. Sin embargo, no nos proporcionan las cifras que necesitamos para tomar decisiones eficaces.
 27. Lo que me molesta más es el hecho de que no tenemos un acuerdo claro acerca de la calidad del producto.
 28. En realidad necesitamos un mejor gerente si queremos mejorar el desempeño de nuestro equipo.
 29. Los miembros del equipo no toman en serio nuestro estatus autodirigido porque creen que los EAD sólo están en boga, pero la gerencia los cambiará por el siguiente tema de moda.

El rol cambiante del liderazgo en los equipos autodirigidos

Parece contradictorio que un equipo autodirigido necesite un líder. Después de todo, el concepto implica que el equipo se lidere a sí mismo. Sin embargo, el concepto de un equipo autodirigido no significa “sin gerencia”. En vez de ello, se refiere a la responsabilidad personal y a la rendición personal de cuentas. Los equipos autodirigidos requieren un tipo distinto de liderazgo. A nivel organizacional, el equipo autodirigido debe todavía recibir dirección e instrucción de los niveles más altos en la organización. Y debe reportar a esa jerarquía mediante la persona que se considere finalmente responsable por el desempeño del equipo.

Numerosos gerentes se encuentran a sí mismos en una posición en conflicto cuando se les exige funcionar como líderes externos de los equipos autodirigidos. La mayoría recibe señales en conflicto acerca de cómo proceder. Por ejemplo, ¿qué tanto deben participar sin comprometer la autonomía del equipo? Los estudios se han enfocado en investigar dichos temas para obtener las respuestas. Contrario a lo que muchos hubieran predicho, un estudio acerca del tema reveló que los mejores líderes externos no eran necesariamente quienes emplearan un enfoque sin participación; en vez de eso, los líderes externos que habían contribuido más al éxito de su equipo eran excelentes en una habilidad: administrar la frontera entre el equipo y la organización más grande.¹⁵⁷ Varios estudios de equipos con empowerment han enfatizado que administrar esta frontera es el enfoque central del rol del líder externo.

Los líderes externos y efectivos tienen la capacidad para desarrollar sólidas relaciones tanto dentro del equipo como a través del panorama organizacional. Los líderes externos desempeñan el rol de facilitadores, mientras permiten que los miembros del equipo se manejen a sí mismos mediante un proceso que algunos han descrito como liderazgo distribuido o compartido. *En el liderazgo distribuido los múltiples líderes desempeñan roles de liderazgo complementarios en rotación dentro del mismo EAD, con base en su área de expertise o de interés.*¹⁵⁸ En otras palabras distintos miembros del EAD asumen diferentes roles de liderazgo según lo requieran las circunstancias y los requerimientos de las tareas. Los estudios que investigan la relación entre el liderazgo compartido y la eficacia del equipo han encontrado que los equipos que emplean un liderazgo compartido son más efectivos.¹⁵⁹ Los equipos que así lo hacen brindaban ventajas que iban desde el respaldo y las funciones compartidas hasta las evaluaciones más altas de los clientes por el desempeño.¹⁶⁰

Los equipos variarán en cuanto a qué tan rápido pueden hacer la transición hacia una práctica de liderazgo distribuido, con base en factores como su experiencia previa con equipos, la calidad de las relaciones entre sus miembros y su orientación colectiva e interés. Por ejemplo, a algunos individuos simplemente no les agrada trabajar con los demás, por lo que prefieren hacerlo solos en las tareas. Otros individuos anhelan la atención o compiten por el poder dentro del equipo, como la oportunidad de dirigir y controlar las discusiones o la prerrogativa de confirmar o disputar los puntos de vista de los demás.¹⁶¹ Aquí es donde el facilitador de EAD puede asumir un rol significativo.

*El facilitador de equipo autodirigido es el líder externo de un equipo autodirigido, cuyo trabajo es crear las condiciones de trabajo óptimas para que los miembros del equipo asuman las responsabilidades de trabajar en forma productiva y resolver problemas complejos por sí mismos.*¹⁶² Los facilitadores efectivos deben ser hábiles en brindar *coaching*, en influir y otorgar facultades de decisión al equipo. Por ejemplo, un facilitador de equipo autodirigido recabó datos del departamento de contabilidad para persuadir a su equipo de que estaba fallando, de pensar en formas de mejorar su desempeño. Por medio de los datos, el facilitador, quien fungía como líder externo, hizo comprender a su equipo cuánto perdía la organización en utilidades cada minuto debido al tiempo de ocio ocasionado porque algunos trabajadores dejaban la línea de ensamble. El facilitador indicó al equipo, “Este es dinero que no ganamos”. Reiteró que la decisión de alguien de parar la línea de trabajo para irse a comer un sándwich o entregarse a algún hábito le costaba

a todos. Tres meses más tarde, el desempeño del equipo mejoró de manera destacada. Para sorpresa, los miembros del equipo concedían un esfuerzo adicional sin que su líder tuviera que pedirles (menos exigirles) que lo hicieran.¹⁶³ El facilitador del equipo simplemente había influido en su decisión al mostrarles los datos de contabilidad y luego permitirles que decidieran qué hacer.

Se presenta un resumen de las actividades de formación de equipos del facilitador en la figura 8.7. Estas actividades deben asegurar que haya una firme identificación con el equipo, en especial mientras crece el orgullo por los logros del mismo. Estas actividades también fortalecerán la cohesión y el nivel de cooperación mutua entre los miembros del equipo.

FIGURA **8.7** Actividades de formación de equipos de facilitador de EAD

- Abrir foros para resolver los conflictos personales.
- Crear oportunidades para la interacción social.
- Aumentar la aceptación mutua y el respeto entre los miembros diversos del equipo.
- Mantener una política de comunicación abierta.
- Resaltar el interés mutuo, no las diferencias, de los miembros del equipo.
- Aumentar la identificación del equipo por medio del uso de ceremonias, ritos y símbolos.
- Servirse de los incentivos orientados al equipo para fomentar el trabajo en equipo.

Objetivo de aprendizaje 9 Describir los desafíos para implementar los equipos autodirigidos efectivos.

Los desafíos para implementar equipos autodirigidos

Cuando una organización tiene una transición hacia los equipos autodirigidos, ¿cuál es la respuesta entre las posiciones gerenciales y no gerenciales de los trabajadores de la organización? Un estudio que examinó los diferentes resultados de estructuras de equipo para 1 200 trabajadores, incluidos supervisores y gerentes de nivel medio de una empresa sindicalizada y grande de telecomunicaciones, encontró que la participación en los equipos autodirigidos estaba asociada con niveles significativamente más altos de un juicio percibido, seguridad en el empleo y satisfacción para los trabajadores y lo opuesto para los supervisores.¹⁶⁴ Esto respalda la percepción sostenida por algunos en las posiciones gerenciales de que los gerentes temen que sus puestos desaparecerán si los equipos de trabajo se convierten en autodirigidos.

Sin embargo, en numerosas organizaciones donde ha habido una planeación minuciosa, los gerentes anteriores se vuelven facilitadores EAD y son retenidos para funcionar en forma distinta a la que tenían en su rol previo. Muchas de las desventajas asociadas con los EAD se derivan de las dificultades de realizar la transición de un entorno de trabajo tradicional de ordenar y controlar hacia los equipos autodirigidos. Los expertos en formación de equipos aseveran que los gerentes que se han acostumbrado a la administración tradicional y autocrática y están cansados de las modas administrativas que van y vienen, pueden resistirse o minar el enfoque de equipos.

Incluso entre los miembros de las posiciones no gerenciales, los EAD exhiben un gran potencial de frustraciones y de problemas, al igual que con los gerentes. Esto por lo común, se debe a la escasa familiaridad con la nueva estructura, a las rutinas inéditas y al ajuste de las responsabilidades del equipo. Los miembros del equipo deben aprender novedosas conductas como hacer a un lado las diferencias a fin de tomar decisiones que benefician al equipo. La necesidad de adaptarse a un nuevo entorno de trabajo, en donde la definición del trabajo en equipo requiera un ajuste personal, cultural y conductual, puede ser demasiado para algunos miembros y, por tanto, llevar a conflictos de

Aplicación al trabajo 13

Describe qué actividades de formación de equipos del facilitador empleó su EAD (figura 8.7) o haya utilizado algún otro tipo de facilitador al liderar el equipo.

Aplicación al trabajo 14

¿Ha trabajado en un equipo en el cual los anteriores gerentes hayan sido reasignados para funcionar simplemente como miembros de equipo? ¿Cuál fue su experiencia con el comportamiento y la actitud de estos anteriores gerentes en su nuevo rol como miembros de equipo?

personalidad y de comportamiento.¹⁶⁵ Así, el mayor desafío puede residir en establecer y aplicar nuevas expectativas de comportamiento, que se hacen necesarias por la ausencia de un líder tradicional y la presencia de flamantes derechos y responsabilidades de los empleados.

Cuando los gerentes no cooperan con los demás miembros del equipo en un entorno de EAD, la coordinación sufre y aumentan las fallas en la planeación. Cuando los miembros del EAD no trabajan juntos, aumenta el conflicto contraproducente en el lugar de trabajo y la actividad política, al igual que la mala voluntad y una abatida moral. Por último, cuando los antiguos gerentes ahora trabajan como miembros de EAD ya se preocupan más por sus egos y evitan comunicarse con los demás integrantes, asientan un mal ejemplo para el resto del equipo. Algunas de las desventajas de trabajar en equipos, en general analizadas antes en el capítulo (como la holgazanería social y el *groupthink*) también tienen probabilidad de ocurrir en los equipos autodirigidos.

Por tanto, la lección es que la decisión de utilizar equipos autodirigidos como herramienta para el trabajo de reingeniería en una organización no siempre es un éxito garantizado. Requiere una gran cantidad de compromiso, esfuerzo y respaldo de todos los miembros de la organización. Como se describió antes, a largo plazo, los beneficios de los EAD para la moral, la eficiencia de los empleados, la calidad del producto, ahorros económicos y el desempeño general de la organización bien valen la pena los problemas que surgen.

En cuanto al futuro de los equipos autodirigidos, sin duda plantean desafíos muy serios para las organizaciones que los experimentan; sin embargo, quizá continúen en una curva de crecimiento de popularidad entre los empleadores y las nuevas generaciones de trabajadores debido a las ganancias de productividad que acarrearán.

Vaya a Internet (<http://latinoamerica.cengage.com/lussier>)

donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- **Revise el glosario**
- **Resuelva un examen**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen está organizado para responder los 10 objetivos de aprendizaje del capítulo.

1. Analizar las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.

Ventajas: en una situación de equipos es posible alcanzar una sinergia, en la cual la producción total del equipo exceda la suma de las contribuciones de los miembros individuales. Los integrantes del equipo con frecuencia evalúan y suman al pensamiento de los demás, así que hay menos oportunidades de errores y se mejora la calidad de las decisiones. Una atmósfera de equipo contribuye bien hacia la solución eficaz de problemas, la mejora continua y la innovación. De igual modo, ser un miembro de equipo posibilita que alguien satisfaga más necesidades que al trabajar solo; entre éstas están la de afiliación, de seguridad, de autoestima y de autorrealización.

Desventajas: algunos equipos tienen la práctica no sana de presionar a los miembros para conformarse con estándares de desempeño de grupo y de comportamiento más bajos. Por ejemplo, un miembro del equipo puede padecer ostracismo por ser más productivo que sus compañeros

de trabajo. La evasión de la responsabilidad individual u holgazanería social es otro problema que con frecuencia se señala en los grupos. Otro problema común bien conocido en los equipos es la práctica del *groupthink*, el cual se presenta cuando el equipo valora tanto el llevarse bien, que los puntos de vista discordantes se suprimen con rapidez en favor del consenso de grupo.

2. Describir en forma breve las siete características de los equipos efectivos.

Éstas son: 1) normas de equipo, 2) liderazgo de equipo, 3) cohesión e interdependencia del equipo, 4) composición del equipo, 5) estructura de equipo, 6) respaldo organizacional y 7) orientación a la creatividad. Las normas de equipo influyen en cómo sus miembros se perciben e interactúan con los demás, enfocan las decisiones y resuelven los problemas; guían el comportamiento de los demás integrantes. Los equipos necesitan líderes efectivos que monitoreen el progreso del equipo para asegurarse de que éste no se desvíe del curso, que no vaya demasiado lejos o que se quede corto de esfuerzo, que pierda de vista su meta o se abrume por los conflictos. Los equipos efectivos muestran altos niveles de

cohesión e interdependencia. Los equipos muy cohesivos se caracterizan por una alta potencia de grupo y una enérgica eficacia personal.

Los miembros de los equipos altamente efectivos son más interactivos y dependientes entre sí para llevar a cabo las tareas. Los equipos efectivos deben tener la mezcla apropiada de habilidades complementarias, conocimiento y capacidades para lograr de manera exitosa los objetivos del equipo. Los equipos efectivos cuentan con estructuras que proporcionan a sus miembros una amplia participación en la toma de decisiones. Los equipos efectivos disfrutan de un firme respaldo de la alta gerencia. Este apoyo, tanto tangible como intangible, es crucial para el éxito del equipo. Es responsabilidad de la gerencia crear un clima de trabajo que respalde y recompense el trabajo en equipo. Por último, los equipos efectivos también se caracterizan por niveles más altos de creatividad.

3. Describir los roles de la alta gerencia y del líder de equipo para fomentar la creatividad. Para cada uno, liste las actividades que deben realizar para promoverla.

El rol de la alta gerencia para alentar la creatividad es significativo. La creatividad no funciona en entornos jerárquicos de ordenar y controlar. La alta gerencia tiene la responsabilidad de crear un entorno apropiado y sistemas de respaldo que fomenten y nutran la creatividad.

Las actividades de la alta gerencia que pueden mejorar la creatividad incluyen proporcionar a los equipos lo siguiente: 1) recursos y calidad adecuados, 2) reconocimiento y recompensas apropiados, 3) flexibilidad y cantidad mínima de estructura y 4) clima y cultura de respaldo.

Las actividades de los líderes del equipo que pueden contribuir a resaltar la creatividad del equipo incluyen 1) vincular a los miembros del equipo con las asignaciones correctas; 2) conceder a los miembros del equipo una mayor autonomía para hacer el trabajo; 3) asegurar la disponibilidad de tiempo, dinero y otros recursos adecuados para el equipo, y 4) proteger en contra de los "inhibidores de la creatividad".

4. Describir las tres partes para conducir juntas eficaces.

Cada junta debe abarcar lo siguiente:

1. *Identificar objetivos.* Comenzar la junta a tiempo. Empezar por revisar el progreso a la fecha, los objetivos del grupo y el propósito/objetivo para la reunión en específico. Si se prepara una minuta, por lo general se aprueba al inicio de la siguiente reunión.
2. *Cubrir los temas de la agenda.* Asegúrese de abarcar los temas de la agenda en orden prioritario. Intente mantener los tiempos aproximados pero sea flexible. Si la discusión es constructiva y los miembros necesitan más tiempo, déselos; sin embargo, si el debate es más bien destructivo, continúe al siguiente tema.
3. *Resumir y revisar las asignaciones.* Concluir la reunión a tiempo. El líder debe resumir lo que sucedió durante la reunión. ¿Se lograron los objetivos de la misma? Revise todas las asignaciones dadas durante la junta. Obtenga un compromiso con la tarea que

cada miembro debe desempeñar para la siguiente junta o para otras futuras y específicas. El secretario o el líder debe registrar todas las asignaciones.

5. Explicar las diferencias entre los equipos convencionales y los autodirigidos.

Los equipos autodirigidos difieren de los tradicionales de diversas formas. En los autodirigidos, los roles se intercambian de manera frecuente mientras los miembros aprenden a ser seguidores así como líderes. Más que funcionar en sus unidades especializadas, los miembros del EAD desarrollan múltiples habilidades que les hacen muy flexibles para desempeñar diversas tareas dentro del equipo. La naturaleza de los equipos autodirigidos es de *empowerment* y de responsabilidad grupal por los resultados más que individual. La responsabilidad por los resultados del equipo es significativa, en especial porque los miembros del EAD determinan la forma en que se organizarán a sí mismos para hacer el trabajo y son responsables no sólo de su desempeño sino también del de los demás miembros del equipo.

6. Describir la forma en que las características de los miembros del equipo impactan en la eficacia del equipo autodirigido.

Un EAD no es mejor que la calidad de los miembros que constituyen el equipo. Ciertas cualidades asociadas con los miembros de los EAD efectivos se han identificado mediante la investigación. Éstos son 1) una firme creencia en la responsabilidad personal por los resultados, 2) un locus de control interno aunado a una estabilidad emocional, 3) apertura a nuevas ideas y puntos de vista, 4) comunicación eficaz, 5) buenas habilidades de solución de problemas, 6) capacidad para generar confianza y 7) buenas habilidades para la solución de conflictos. La naturaleza de los EAD es tal que están plenamente facultados para planear y programar su trabajo, monitorear el desempeño y hacer autoevaluaciones. Esto supone que cada miembro del equipo posee todas estas cualidades con el fin de que las actividades antes mencionadas se desempeñen de manera exitosa.

7. Describir los beneficios por utilizar equipos autodirigidos en las organizaciones.

Los equipos autodirigidos 1) crean un sentido más vigoroso de compromiso con el esfuerzo de trabajo entre los miembros del equipo; 2) mejoran la calidad, velocidad e innovación; 3) gozan de empleados más satisfechos y una menor rotación y ausentismo; 4) facilitan el desarrollo más rápido de nuevos productos; 5) permiten que los miembros de equipos con capacitación cruzada tengan una mayor flexibilidad al tratar con las ausencias de personal debido a enfermedad o rotación, y 6) mantienen bajos los costos operativos debido a las reducciones en las posiciones gerenciales y mayores eficiencias.

8. Describir los lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos.

La alta gerencia asume la responsabilidad principal de crear el entorno correcto en el que los equipos autodirigidos pueden crecer y prosperar. Esto incluye realizar

actividades para asegurar que la organización completa tenga una cultura, estructura y clima transformados para respaldar los EAD. Esto requiere proporcionar suficientes respuestas a preguntas como si el EAD cuenta con suficiente autonomía para realizar su tarea y disfruta de acceso a la información; si se han creado condiciones en las cuales la autoridad pueda cambiar entre los miembros para concordar de manera apropiada con las demandas de su tarea y si los participantes de los EAD están motivados, estimulados y respaldados en una forma que pueda superar los obstáculos y crear unidad de propósito y de acción.

La gerencia debe tener una visión bien pensada de la forma en que los EAD encajarán en el esquema de la organización completa; permitir tiempo después de la capacitación para que los miembros del equipo creen vínculos entre ellos y formen las habilidades del equipo; proporcionar una capacitación adecuada para que las habilidades y experiencias de los miembros del equipo concuerden con los requerimientos de las tareas; proporcionar metas objetivas, incentivos y una infraestructura apropiada, asegurar que la organización cuente con los recursos necesarios para comprometerse con este tipo de cambio (no sólo en tiempo sino también en dinero y en personal) y crear un sentido de *empowerment*, para que los EAD asuman la responsabilidad de lo que hacen y la forma en que actuarán.

9. Describir los desafíos para implementar equipos autodirigidos efectivos.

Muchos de los desafíos para implementar los EAD se derivan de las dificultades de hacer la transición de un entorno de trabajo tradicional de ordenar y controlar a uno de equipos autodirigidos. Los expertos en la formación de equipos afirman que los gerentes que se han acostumbrado a una administración autocrática tradicional y que se han cansado de las modas administrativas que van y vienen pueden oponer resistencia o minar el enfoque de equipos. Incluso entre los miembros de las posiciones no gerenciales, la transición a los EAD tiene gran potencial de frustraciones y problemas tanto para quienes son gerentes. Esto es por lo general debido a la poca familiaridad con la nueva estructura y las novedosas rutinas y el ajuste a las responsabilidades de equipo. Los miembros del mismo deben aprender conductas inéditas como hacer a un lado las diferencias con el fin de tomar decisiones que benefician al equipo. La necesidad de adaptarse a un flamante entorno de trabajo en el cual la definición de trabajo en equipo requiere de un ajuste personal, cultural y conductual puede ser demasiado para algunos miembros y, por tanto, llevar a conflictos de personalidad y de comportamiento. Así, el mayor desafío puede residir en establecer y aplicar las nuevas expectativas de comportamiento, lo que es necesario por la ausencia de un líder tradicional y la presencia de los derechos y responsabilidades nuevos de los empleados.

10. Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo).

Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con

sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

_____ es una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y establecen metas de desempeño y expectativas comunes, para lo cual se hacen mutuamente responsables.

_____ es un entendimiento y compromiso con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo.

_____ es la tendencia consciente o inconsciente por parte de algunos miembros del equipo a evadir las responsabilidades, al retener el esfuerzo con las metas del grupo cuando se les hace asumir la responsabilidad individual por los resultados de su trabajo.

_____ sucede cuando los miembros de un grupo cohesivo tienden a estar de acuerdo en una decisión no con base en sus méritos sino porque están menos dispuestos a arriesgarse al rechazo por cuestionar el punto de vista de la mayoría o presentar una opinión discordante.

_____ tiene tres componentes: 1) desempeño de la tarea: el grado al cual la producción del equipo (producto o servicio) satisface las necesidades y expectativas de quienes lo utilizan; 2) proceso grupal: el grado al cual los miembros interactúan o se relacionan en formas que permiten al equipo trabajar cada vez mejor juntos en el tiempo, y 3) satisfacción individual: el grado al cual la experiencia del grupo, en equilibrio, es más satisfactoria que frustrante para los miembros del equipo.

_____ la adquisición colectiva, combinación, creación y compartición del conocimiento.

_____ son estándares aceptables de comportamiento compartidos por los miembros del equipo.

_____ el grado al cual los miembros del equipo se unen y siguen comprometidos con alcanzar las metas del equipo.

_____ es la creación de un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso útil y novedoso que se realiza por medio de un descubrimiento más que por un procedimiento paso a paso por los individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo.

_____ es un grupo de empleados que pertenece al mismo departamento funcional, como de marketing, de investigación y desarrollo, de producción, de recursos humanos o sistemas de información que tienen un objetivo en común.

_____ está constituido por miembros de distintos departamentos funcionales de una organización que se reúnen a fin de desempeñar tareas únicas para crear productos o servicios novedosos o no rutinarios.

_____ es un equipo cuyos miembros están distribuidos de manera geográfica, lo que les exige trabajar juntos a través de medios electrónicos con mínima interacción frente a frente.

_____ son equipos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o rotan las responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia.

_____ es un defensor del concepto de equipos autodirigidos cuya responsabilidad es ayudar al equipo a obtener los recursos necesarios, ganar respaldo político de la alta gerencia y otros grupos de interés de la organización y los defiende de los ataques enemigos.

_____ es el proceso por el cual múltiples líderes asumen roles de liderazgo complementarios en rotación dentro del mismo EAD con base en su área de interés.

_____ es el líder externo de un equipo autodirigido cuyo trabajo es crear condiciones de trabajo óptimas para que los miembros del equipo asuman la responsabilidad de trabajar en forma productiva y resuelvan los problemas complejos por sí mismos.

Términos clave

aprendizaje en equipo, 285	equipo funcional, 293	holgazanería social, 283
campeón de equipo autodirigido, 310	equipo transfuncional, 294	liderazgo distribuido, 312
cohesión de equipo, 288	equipo virtual, 296	normas de equipo, 286
creatividad de equipo, 291	equipos autodirigidos (EAD), 296	trabajo en equipo, 282
eficacia del equipo, 285	facilitador de equipo autodirigido, 312	
equipo, 281	<i>groupthink</i> , 283	

Preguntas de revisión

1. ¿Qué es el *groupthink* y bajo qué circunstancias es más probable que ocurra?
2. Describa los factores que generalmente contribuyen a altos niveles de cohesión de equipos.
3. Por lo general, se piensa que la creatividad es una característica de los individuos, ¿pero algunos equipos son más creativos que otros?
4. ¿Qué es el liderazgo centrado en los equipos y en qué forma difiere del enfoque centrado en el líder?
5. Describa cómo puede evitar un líder realizar juntas no productivas.
6. ¿Cuál es la profundidad de la flexibilidad en la toma de decisiones que se suele encontrar en los equipos autodirigidos?
7. Analice en forma breve algunos de los beneficios potenciales y las desventajas de emplear equipos autodirigidos.

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden utilizarse para discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de dar explicaciones completas a todas las preguntas.

1. Los equipos con frecuencia reciben el crédito por tomar mejores decisiones que los individuos, pero también son criticados por el *groupthink*. ¿Cuáles son algunas estrategias para crear equipos efectivos que no sean víctimas del fenómeno del *groupthink*?
2. Identifique y describa cualquier equipo del que haya sido miembro o que conozca de alguna manera, el cual tenga una enérgica norma de trabajo en equipo de la cual todos los miembros del equipo están convencidos. ¿Qué rol tuvo el líder del equipo para hacer esto posible?
3. ¿Cuáles son algunos de los indicadores clave de disfunción en el equipo?
4. ¿Cuál es la clave para crear equipos transfuncionales en los que los miembros del equipo coloquen al equipo delante del interés personal funcional?
5. ¿Cómo pueden trabajar bien juntos los equipos de trabajo virtuales?
6. Describa qué hacer y qué no acerca del liderazgo de equipos.
7. Describa una organización cuya cultura, estructura y filosofía de liderazgo claramente respalde la creatividad y la innovación.

C A S O

Frederick W. Smith—FedEx

A lo largo de 38 años, Federal Express, ahora conocida simplemente como FedEx, sigue siendo el líder del mercado en una industria que ayudó a crear. El nombre de FedEx es sinónimo de entregas al día siguiente. La persona a cargo de brindar la dirección estratégica para todas las empresas de FedEx Corporation es su fundador, Frederick W. Smith, el presidente del consejo, presidente y CEO. Para posicionar a la empresa en el siglo 21, Smith ha organizado a FedEx en las siguientes unidades estratégicas de negocio: FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Freight, FedEx Office, FedEx Custom Critical, FedEx Trade Networks y FedEx Services. Estas empresas sirven a más de 220 países y territorios con operaciones que incluyen 672 aeronaves y más de 80 000 vehículos. Con más de 290 000 miembros de equipos a nivel mundial, FedEx maneja más de 7.5 millones de embarques cada día de trabajo.

FedEx se ha ampliado mucho más allá de lo que Smith inició en 1971. La empresa ha seguido fortaleciendo su liderazgo en la industria durante los últimos 38 años y ha sido ampliamente reconocida por su compromiso con el servicio de calidad total. Federal Express fue la primera empresa de servicios en ganar el Malcolm Baldrige National Quality Award en 1990. Además, FedEx consistentemente ha estado clasificada en las listas de la industria de la revista *Forbes* incluida "World's Most Admired Companies", "America's Most Admired Companies", "100 Best Companies to Work for" y "Blue Ribbon Companies".

Con el crecimiento vienen las dificultades de coordinación, mantenimiento de la eficiencia, cumplimiento de las expectativas de los clientes y administración de empleados. Smith se percató de que una jerarquía rígida de grupos de orden y control sólo magnificarían estos problemas. Para dar a sus empleados la flexibilidad y libertad que necesitaban para moverse rápido y ayudar a FedEx a seguir siendo el servicio dominante de entrega al día siguiente en el mundo, Smith decidió reestructurar la empresa al enfatizar el enfoque de equipos para hacer el trabajo. Dirigió a su equipo de liderazgo para brindar empowerment a estos grupos al concederles la autoridad y la responsabilidad para hacer los cambios necesarios a fin de mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes a lo largo del sistema de FedEx.

Un ejemplo de la implementación exitosa de este nuevo enfoque de FedEx para organizar el trabajo se puede encontrar en Springfield, Virginia. Con un fuerte respaldo de sus gerentes, los empleados formaron el equipo llamado Quality Action Team para supervisar sus técnicas de clasificación de paquetes. Las mejoras que presentaron

pusieron a los mensajeros en ruta 12 minutos antes que otrora y redujeron a la mitad el número de paquetes entregados tarde. El éxito de los equipos a niveles departamentales o locales alentó a Smith y a su equipo de liderazgo a también asignar equipos de empleados a los proyectos en toda la empresa. Al enfrentar la competencia creciente de United Parcel Service, el U.S. Postal Service y Airborne Express, FedEx organizó a sus empleados administrativos en "súper equipos" de hasta 10 personas. Éstos operaban como equipos autodirigidos con mínima supervisión directa de los gerentes. Un equipo redujo 13% las fallas imprevistas, como facturas incorrectas y paquetes perdidos. Otro equipo detectó (y trabajó hasta resolverlo) un problema de facturación que había estado costando a la empresa 2.1 millones de dólares al año.

Los equipos de FedEx han trabajado tan bien porque Fred Smith establece estándares y los refuerza. Él dirigió el concepto de "paquete dorado", la idea de que todos los paquetes que FedEx maneja son prioritarios y deben ser entregados a tiempo. Siempre que se presenta una crisis, ya sea que se deba a una presión competitiva o a que la Madre Naturaleza amenace con mantener en tierra a los aviones de la empresa, el equipo con el paquete dorado se encarga de descifrar la forma de hacer la entrega oportuna. Smith refuerza el desempeño del grupo al presentar un reconocimiento mensual llamado Círculo de excelencia a la mejor estación de FedEx. Alienta el pensamiento creativo al crear un "entorno de trabajo seguro". Asume la postura de que "Si usted reprende a quienes intentan hacer algo que no funciona bien, obtendrá personas que no hagan nada".

Los gerentes de ninguna manera son obsoletos en FedEx. Smith ha redefinido sus roles. Ha habido un cambio en la forma de pensar de la tradicional centrada en el líder a la centrada en los equipos. Se espera que los gerentes formulen metas claras y alcanzables para sus equipos, que soliciten ideas de los empleados y que actúen con las mejores sugerencias de los mismos. Los gerentes de FedEx perciben su rol como facilitadores y en ocasiones lo asumen. Durante emergencias en el centro de Memphis, se sabe que los altos directivos se han apresurado del piso ejecutivo a ayudar a cargar paquetes en la cinta transportadora que provee a los aviones de la empresa. Practican el liderazgo de equipo al hacerlo, no sólo decirlo.

De acuerdo con un ejecutivo de la empresa, "FedEx ha construido lo que es la red más homogénea global de aire y tierra en su industria, conecta más de 90% de la actividad económica mundial". Resulta evidente que el liderazgo de

Smith para impulsar una organización mucho más abierta, flexible y basada en los equipos ha sido instrumental para mantener la posición de líder de FedEx en el servicio de paquetería al día siguiente. También es una de las razones por las cuales FedEx continuamente ha ganado puntuaciones altas como una de las principales empresas para trabajar en Estados Unidos.

VAYA A INTERNET: para averiguar más acerca de Fred Smith y FedEx, visite su sitio web (<http://www.fedex.com>).

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra que obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. ¿En qué forma los estándares establecidos por Fred Smith para los equipos de FedEx mejoran el desempeño organizacional?
2. ¿Qué motiva a los miembros de FedEx a permanecer muy comprometidos con sus equipos?
3. Describa el rol que los gerentes de FedEx tienen en facilitar la eficacia de los equipos.
4. ¿Qué tipo de equipos utiliza FedEx? Proporcione evidencia del caso para respaldar su respuesta.
5. Los líderes tienen un rol esencial en la formación de equipos efectivos. Cite evidencias del caso de que los gerentes de FedEx realizaron algunas de estas actividades para desarrollar equipos efectivos.

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

6. El modelo de personalidad de los Cinco grandes clasifica los rasgos en dimensiones de dominio, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia (capítulo 2). ¿Cuáles de estas dimensiones cree usted que posee Fred Smith?
7. El modelo de liderazgo normativo identifica cinco estilos de liderazgo apropiados para diferentes situaciones que los usuarios pueden elegir para maximizar las decisiones (capítulo 5). ¿Cuál de los estilos de liderazgo se practica por los líderes de equipo de FedEx?
8. El caso revela que en el centro de Memphis se sabe que los altos directivos bajan del piso ejecutivo para ayudar a cargar los paquetes durante las emergen-

cias con el fin de que el avión parta a tiempo. Los líderes de FedEx quieren ser considerados como *coaches*, no como gerentes. Lineamientos específicos pueden ayudar a un líder a convertirse en un *coach* eficiente (capítulo 6). ¿Cuáles de los lineamientos representa el ejemplo anterior?

9. La investigación acerca del liderazgo describe cinco tipos de liderazgo (figura 7.3, capítulo 7). ¿Cuál de estos tipos funcionará mejor en el entorno de equipos de FedEx descrito en el caso y por qué?

EJERCICIO DEL CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: usted es vicepresidente de operaciones senior en FedEx. El reconocimiento Círculo de excelencia de FedEx se otorga a la mejor estación de FedEx. En esta ocasión la mejor fue una que realmente representó el espíritu del trabajo en equipo en la solución de problemas. El gerente de la estación detectó una dificultad de carga que estaba costando a la empresa millones de dólares al año y decidió dejar a la estación como grupo, encontrar formas para solucionar este problema. Después de una serie de reuniones de grupo y discusiones clave se encontró una solución que con el tiempo fue exitosa para resolver el problema de carga y fue adoptada por el resto de la empresa. Ha llamado la atención de Fred Smith que una razón clave para el éxito de la estación es el rol de liderazgo desempeñado por el líder del equipo durante este proceso. Smith le ha pedido que usted utilice la ceremonia de reconocimiento como oportunidad para resaltar las virtudes del enfoque de liderazgo centrado en el grupo, en particular en relación a la toma de decisiones en los equipos. Desarrolle las partes clave del discurso que dará para la ocasión.

Su profesor puede elegir dividir al grupo en equipos para compartir ideas y elaborar juntos el discurso o simplemente pedir a cada estudiante que prepare uno independiente. Si usted hace un discurso en equipo, elija a un líder que presente el discurso a todo el grupo.

Desempeño de roles: una persona (quien se interpreta a sí misma o a un equipo) puede ofrecer el discurso a todo el grupo o dividirse en equipos de cinco o seis discursos, uno a la vez.

CASO EN VIDEO

El equipo NEADS: personas y perros

La organización llamada National Education for Assistance Dog Services (NEADS) funciona con equipos de personas. Pero otro tipo de trabajo en equipo también es importante para la misión de NEADS: el equipo formado por persona y perro. NEADS adquiere, cría, entrena y empata a los perros de servicio (lazarillos) para cumplir con las necesidades de personas con una movilidad física limitada o sordera. Toma alrededor de dos años entrenar un perro de servicio y eso requiere mucho trabajo en equipo. Las familias voluntarias se vuelven parte del equipo cuando a la edad de cuatro meses, los cachorros se colocan en cuidados adoptivos. Estas familias están de acuerdo en alimentar, amar y criar a los cachorros para que se acostumbren a las distracciones y el ritmo del mundo real. Los entrenadores profesionales de perros de NEADS visitan en forma regular para trabajar con las familias y los perros para asegurarse de que los animales reciban el adiestramiento apropiado en preparación para su trabajo

posterior. Los cachorros viven en sus casas adoptivas hasta que tienen aproximadamente un año y medio; luego regresan a la granja de NEADS para continuar su educación. Allí, reciben un adiestramiento avanzado de los entrenadores profesionales. Cuando el entrenamiento de un perro está completo, su nuevo dueño llega al campus para una estancia de dos semanas, durante la cual la persona y el perro se vuelven un equipo; ambos han sido empatados mediante un prolongado proceso de entrevistas que incluye un equipo de entrevistadores de personas y entrenadores de perros.

1. Describa las características de un equipo típico de NEADS, por medio de la información que se analiza en el capítulo.
2. ¿Qué factores determinan la cohesión de los equipos NEADS?

Capacitación de habilidades en el modelo de comportamiento

Esta capacitación de habilidades en el modelo de comportamiento acerca de la toma de decisiones de liderazgo consiste en cuatro partes. Usted debe leer primero cómo utilizar el modelo. Luego, puede ver el video del modelo de comportamiento que ilustra los cuatro estilos de toma de decisiones para la misma decisión. Las partes tres y cuatro se presentan

juntas en el ejercicio del desarrollo de habilidades 1, lo que le da la oportunidad de desarrollar su capacidad para elegir el estilo de toma de decisiones de liderazgo más apropiado para una situación dada. Por último, desarrollará más esta habilidad al utilizar el modelo en su vida personal y profesional.

Modelo de toma de decisiones de liderazgo

(PARTE I)

Decidir qué estilo de toma de decisiones de liderazgo utilizar

Lea las instrucciones para utilizar el modelo de toma de decisiones de liderazgo y vea el modelo 8.1 en la siguiente página. Usted puede consultar el modelo mientras lee.

Los gerentes en la actualidad se dan cuenta de la tendencia hacia la participación en la toma de decisiones y están dispuestos al uso de la participación. Es frustrante para los gerentes decidir cuándo utilizar la participación y cuándo no y qué nivel de participación utilizar. Está a punto de aprender a utilizar un modelo que desarrolle su habilidad en elegir el estilo de liderazgo apropiado para satisfacer las necesidades de la situación. Primero, analicemos formas en las que se pueden utilizar grupos para generar soluciones.

Elegir el estilo apropiado de toma de decisiones de liderazgo

Tenemos las mismas cuatro variables como en el modelo 6.6 de Comunicación situacional: tiempo, información, aceptación y nivel de capacidad.

Paso 1 Diagnosticar la situación. El primer paso que usted sigue como líder se asocia con el diagnóstico de las variables situacionales, incluido el tiempo, la información, la aceptación y la capacidad de los seguidores.

Tiempo. Usted debe determinar si hay suficiente tiempo para incluir a los seguidores en la toma de decisiones. El tiempo

MODELO

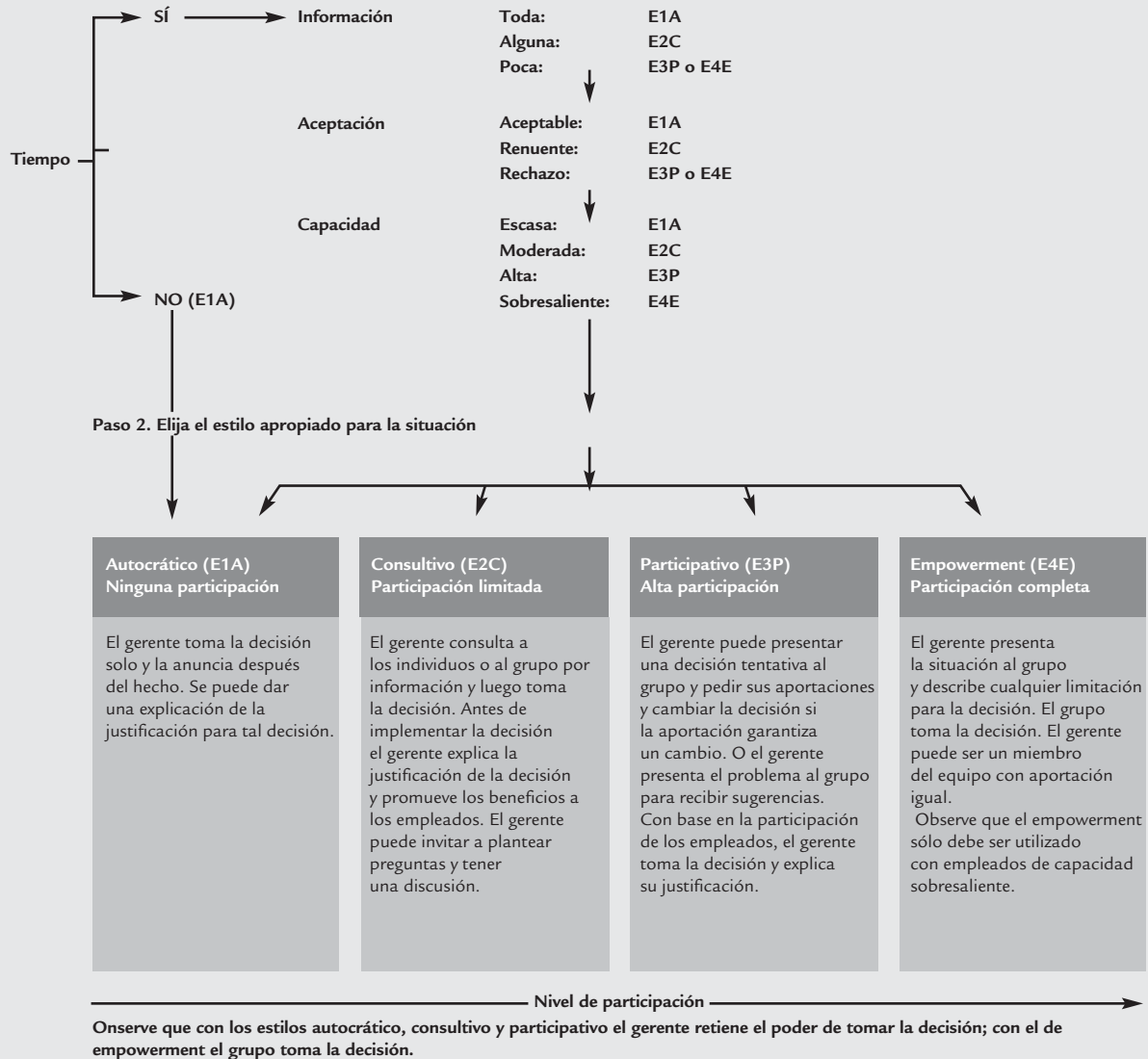
8.1

Toma de decisiones de lidreazgo

Paso 1. Diagnosticar la situación

Variables

Uso del estilo administrativo (E1-4)



se considera como sí (usted dispone de tiempo para utilizar la participación) o no (no hay tiempo para emplear la participación). Si esto último es el caso, usted debe utilizar el estilo autocrático (E1A), sin importar la preferencia. Cuando no se dispone de tiempo para incluir a los empleados en la solución de problemas y la toma de decisiones, usted ignora las otras tres variables; son irrelevantes si no dispone de tiempo. Si usted afirma que sí hay tiempo, entonces pueden ser apropiados los estilos consultivo, participativo o de empowerment. Usted utiliza las otras tres variables para elegir el estilo.

El tiempo es un término relativo. En una situación, unos minutos pueden considerarse un periodo breve, pero en otra, un mes puede serlo. El tiempo no se desperdicia cuando se obtienen las ventajas potenciales de emplear la participación.

Información. Usted debe decidir si cuenta con información suficiente para tomar sólo una decisión de calidad. Entre más información tenga, menos necesidad de participación; entre menos tenga, mayor será la necesidad de participación. Si usted disfruta de toda la información necesaria, no hay nece-

sidad de la participación de los seguidores y es apropiado el estilo autocrático (E1A). Cuando usted tiene cierta información, pero requiere de más, la cual puede obtenerse al hacer preguntas, el estilo consultivo (E2C) puede ser apropiado. Si usted tiene poca información, el estilo apropiado puede ser el participativo (E3P, discusión de grupo) o el de empowerment (E4E, el grupo toma la decisión).

Aceptación. Usted debe decidir si la aceptación de los empleados de la decisión es primordial para la implementación de la decisión. Entre más les agrada una decisión a los seguidores, menos necesidad hay de participación; entre más les desagrada una decisión, mayor es la necesidad de participación. Si usted toma solo las decisiones, ¿el seguidor o el grupo las implementará? Si el seguidor o el grupo aceptan las decisiones, el estilo apropiado probablemente sea el autocrático (E1A). Si el seguidor o grupo están renuentes, el estilo apropiado puede ser el consultivo (E2C) o participativo (E3P). Si es probable que rechacen la decisión, el estilo participativo (E3P) o el estilo de empowerment (E4E) pueden ser apropiados. Cuando los equipos toman las decisiones, son más comprensivos, están dispuestos a aceptar y a comprometerse con la implementación de la decisión.

Capacidad. Usted debe decidir si el seguidor o el grupo tienen la capacidad y la motivación de participar en la solución de problemas y la toma de decisiones. ¿El seguidor o el grupo cuentan con la experiencia e información necesarias para participar? ¿Los seguidores pondrán las metas de la organización o del departamento por delante de las personales? ¿Los seguidores quieren participar en la solución de problemas y en la toma de decisiones? Los seguidores están más dispuestos a participar cuando las decisiones les afectan a ellos en forma personal. Si el nivel de capacidad del seguidor o del grupo es bajo (C1), puede ser apropiado un estilo autocrático (E1A). Cuando la capacidad es moderada (C2), un estilo consultivo (E2C) puede ser el adecuado. Si el nivel de capacidad es alto (C3), podría ser correcto un estilo participativo (E3P). Si la capacidad es sobresaliente (C4), elija el estilo de empowerment (E4E). Recuerde que el nivel de capacidad de un empleado o un grupo puede cambiar entre una situación y otra.

Paso 2. Elegir el estilo de liderazgo apropiado.

Después de considerar las cuatro variables, elija el estilo apropiado. En algunas situaciones, todas las variables indicarán que el mismo estilo es el adecuado, mientras que en otros casos el estilo correcto no es tan evidente. Por ejemplo, usted podría estar en una situación en la que tenga tiempo de utilizar cualquier estilo, pueda tener toda la información necesaria (autocrático), los seguidores puedan estar renuentes (consultivo o participativo) y su capacidad puede ser moderada (consultivo). En situaciones donde son indicados diferentes estilos por distintas variables, usted debe determinar cuáles de ellas deben recibir más ponderación. En el ejemplo anterior, suponga que la aceptación era decisiva para la implementación exitosa de la decisión. La aceptación toma precedencia sobre

la información. Ya que los seguidores involucrados tienen una capacidad moderada, el estilo consultivo sería apropiado. De nuevo, en el modelo 8.1 se resume el uso de los cuatro estilos situacionales de comunicación en la toma de decisiones.

Uso del modelo de toma de decisiones de liderazgo

Aplicaremos el modelo a la siguiente situación; más adelante se presentan situaciones similares con el ejercicio de desarrollo de habilidades.

El gerente Ben puede otorgar a uno de sus seguidores un aumento de pago por mérito. Tiene una semana para tomar la decisión. Ben sabe qué tan bien cada empleado se desempeñó el año pasado. Los seguidores en realidad no tienen opción más que aceptar recibir o no un aumento de sueldo, pero se pueden quejar con la alta gerencia acerca de la elección. El nivel de capacidad de los seguidores varía, pero como grupo tienen un alto nivel de capacidad bajo circunstancias normales.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

Paso 1. Diagnosticar la situación. Ben tiene mucho tiempo para utilizar cualquier nivel de participación (coloque una S de sí en la línea de tiempo abajo de la situación). Tiene toda la información necesaria para tomar la decisión (coloque un E1A en la línea de "información"). Los seguidores no tienen elección más que aceptar la decisión (coloque E1A en la línea de "aceptación"). Y el nivel de capacidad del grupo es normalmente alto (coloque E3P en la línea de "capacidad").

Paso 2. Elegir el estilo apropiado para la situación.

Hay estilos en conflicto de los cuales elegir (autocrático y participativo): *sí* tiempo; *E1A* información; *E1A* aceptación; *E3P* capacidad.

La variable que debe tener precedencia es la información. Los seguidores normalmente son capaces, pero en una situación como ésta, podrían no colocar los objetivos del departamento por delante de los propios. En otras palabras, incluso si los seguidores saben quién merece el aumento, de cualquier manera podrían esforzarse por él. Dicho conflicto podría ocasionar problemas futuros. Algunas formas de tomar la decisión podrían incluir lo siguiente:

Autocrático (E1A). El gerente elegiría a la persona que recibiría el aumento sin analizarlo con ninguno de los seguidores. Ben simplemente anunciaría su decisión después de haberla enviado al departamento de nóminas.

Consultivo (E2C). El gerente obtendría información de los seguidores en relación a quién merece el aumento. Luego Ben decidiría quién lo obtendrá. Anunciaría la decisión y explicaría su justificación. Puede invitar a preguntas y una discusión.

Participativo (E3P). El gerente de manera tentativa podría elegir al empleado que recibe el aumento, pero estar abierto al cambio si un miembro del grupo lo convence de que alguien más lo debe recibir. O bien, Ben podría explicar la situación al grupo y liderar una discusión relacionada con quién debe recibirlo. Después de considerar sus aportaciones, Ben tomaría la decisión y explicaría su justificación. Nótese que el estilo consultivo no permite una discusión como lo hace el participativo.

Empowerment (E4E). El gerente explicaría la situación y permitiría al grupo decidir quién obtiene el aumento. Ben puede

ser un miembro del grupo. Observe que éste es el único estilo que permite que el grupo tome la decisión.

El estilo autocrático es apropiado para esta situación. El consultivo también es un buen enfoque. Sin embargo, los estilos participativo y de empowerment utilizan demasiada participación para la situación. Su habilidad para elegir el estilo de liderazgo apropiado para la toma de decisiones debe mejorar mediante el uso del modelo para las 10 situaciones en el ejercicio de desarrollo de las habilidades. Sin embargo, el siguiente paso es ver el modelo en video del comportamiento.

Video 8.1 del modelo de comportamiento y ejercicio

Decidir qué estilo de toma de decisiones de liderazgo utilizar

Objetivos

Entender mejor los cuatro estilos de toma de decisiones de liderazgo y elegir el estilo más apropiado para una situación dada.

Semblanza del video (13 minutos)

El video comienza por indicarle cómo utilizar el modelo. Luego muestra a Richard, el director de recursos humanos, que se reúne con una supervisora, Denise, para analizar cambios en la capacitación. Se muestra cada uno de los cuatro estilos para ilustrar la forma en que pueden utilizarse en la misma situación. Así, usted gana una mejor comprensión de ellos. Durante el video se le pedirá identificar cada uno de los cuatro estilos que Richard utiliza. Su profesor dará las respuestas durante o al final del video. Al observar éste, también debe darse cuenta de que algunos estilos son más apropiados que otros para esta situación. Como grupo, pueden discutir qué estilo será más eficiente y al final del video, se expresa el estilo recomendado.

Preparación

Debe haber leído la sección "Modelo de la toma de decisiones de liderazgo" de esta capacitación de habilidades del modelo del comportamiento de liderazgo.

Procedimiento 1 (de 10 a 20 minutos) El profesor muestra (o usted por su cuenta ve) el video: "Toma de decisiones". Mientras ve cada una de las cuatro escenas, identifique

(PARTE II)

los cuatro estilos de toma de decisiones de liderazgo que Richard utiliza. Escriba las letras y el número de estilo en la línea después de cada escena.

Escena 1. _____ Autocrático (E1A)

Escena 2. _____ Consultivo (E2C)

Escena 3. _____ Participativo (E3P)

Escena 4. _____ De empowerment (E4E)

Opción A: vea las cuatro escenas e identifique el estilo utilizado por Richard. Elija aquel que usted adoptaría en esta situación. ¿Son los demás estilos también apropiados? ¿Cuál no utilizaría (no es apropiado) para la situación? A continuación de cada estilo antes listado, escriba la letra "a" para apropiado o "n" de no apropiado. Después de que todos hayan terminado el profesor lidera una discusión con el grupo o da las respuestas correctas.

Opción B: después de cada escena el grupo discute el estilo utilizado por Richard. El profesor expresa la respuesta correcta después de cada una de las cuatro escenas. Luego, analice qué estilo es el más eficaz para la situación.

Opción C: simplemente ver el video completo sin ninguna discusión.

Conclusión

El profesor puede liderar una discusión con el grupo o hacer comentarios de cierre.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Decidir qué estilo utilizar de toma de decisiones de liderazgo

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Más adelante tenemos 10 situaciones que requieren una decisión. Elija el estilo apropiado de toma de decisiones para cada una. Asegúrese de utilizar el modelo 8.1 para determinar aquel que se debe adoptar. Primero defina las respu-

(PARTES III y IV)

tas a las variables (E1A, E2C, E3P y E4E) y escríbalas en las líneas abajo de la situación. A continuación, escriba el estilo elegido en la línea de "Estilo de liderazgo".

E1A autocrático

E2C consultivo

E3P participativo

E4E de empowerment

1. Usted ha desarrollado un nuevo procedimiento de trabajo que aumentará la productividad. A su jefe le gusta la idea y quiere que la intente durante algunas semanas. Usted considera a sus seguidores como medianamente capaces y cree que serán receptivos al cambio.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

2. Hay una nueva competencia en su industria. Los ingresos de su organización han ido a la baja. Se le ha dicho que despidas a tres de sus 15 seguidores en dos semanas. Usted ha sido supervisor por más de tres años. Normalmente, sus seguidores son muy capaces.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

3. Su departamento ha enfrentado un problema por varios meses. Se han intentado y fracasado muchas soluciones. Por último, ha pensado en una solución, pero no está seguro de las posibles consecuencias del cambio requerido o de la aceptación de sus muy capaces seguidores.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

4. El tiempo flexible se ha vuelto popular en su organización. Algunos departamentos permiten que cada empleado empiece y termine el trabajo como éste elija. Sin embargo, debido a la cooperación que se requiere de sus seguidores, todos deben trabajar las mismas ocho horas. Usted no está seguro del nivel de interés en cambiar las horas. Sus seguidores son un grupo muy capaz y les gusta tomar decisiones.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

5. La tecnología en su industria está cambiando demasiado rápido para que los miembros de su organización se mantengan al día. La alta gerencia contrató un consultor que ha hecho recomendaciones. Usted tiene dos semanas para decidir qué hacer acerca de las recomendaciones. Sus seguidores normalmente son capaces; disfrutan participar en el proceso de toma de decisiones.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

6. La alta gerencia ha enviado un cambio. La forma de implementarlo es decisión de usted. El cambio tomará efecto dentro de un mes. Afectará a todos en su departamento. Su aceptación es decisiva para el éxito del cambio. Sus seguidores por lo general no están interesados en la toma de decisiones de rutina.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

7. Su jefe llamó para decirle que alguien solicitó un pedido del producto de su departamento; la fecha de entrega es muy cercana. Le pidió regresarle la llamada en 15 minutos con una decisión acerca de si aceptará el pedido. Al revisar el programa de trabajo, se percata de que será muy difícil entregar el pedido a tiempo. Sus seguidores tendrían que esforzarse mucho para lograrlo. Son cooperativos, capaces y disfrutan participar en la toma de decisiones.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

8. La alta gerencia ha decidido hacer un cambio que afecta a sus seguidores. Usted sabe que estarán molestos porque les ocasionará dificultades. Uno o dos incluso podrían renunciar. El cambio se hará efectivo en 30 días. Sus seguidores son muy capaces.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

9. Usted cree que la productividad en su departamento podría aumentar. Ha pensado en formas de incrementarla, pero no está seguro de ello. Sus seguidores son muy experimentados; casi todos ellos han estado en el departamento por más tiempo que usted.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

10. Un cliente le ofreció un contrato para su producto con una fecha de entrega rápida. La oferta está abierta dos días. Para cumplir con el vencimiento del contrato, los seguidores tendrían que trabajar por las noches y fines de semana durante seis semanas. No les puede exigir que trabajen tiempo extra. Cumplir con este redituable contrato podría ayudarle a obtener el aumento que usted desea y cree merecer. Sin embargo, si usted acepta el contrato y no lo entrega a tiempo, dañará sus oportunidades de obtener un aumento. Sus seguidores son muy capaces.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Desarrollar su capacidad de saber qué nivel de participación utilizar en una situación dada de toma de decisiones. Aprenderá a emplear el modelo de liderazgo de la toma de decisiones.

Las principales habilidades estándar de aprendizaje AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son liderazgo, habilidades de análisis y trabajo en equipo.

Experiencia

Intentará elegir el estilo apropiado de la toma de decisiones para cada una de las 10 situaciones en preparación para este ejercicio.

Preparación

Debe haber completado la preparación para este ejercicio a menos que su profesor le indique lo contrario. Está la opción de hacer la preparación en clase como parte del ejercicio.

Procedimiento 1 (de 8 a 12 minutos) El profesor puede revisar el modelo de toma de decisiones de liderazgo (modelo 8.1) y explicará la forma de utilizarlo para elegir el estilo de liderazgo apropiado para la primera situación.

Procedimiento 2 (de 4 a 8 minutos) Los estudiantes, quienes trabajan solos, completan la situación 2 por medio del modelo. A continuación, el profesor revisará las respuestas recomendadas. Si el profesor le hace pruebas acerca de la toma de decisiones de liderazgo, puede que le den los detalles.

Procedimiento 3 (de 10 a 20 minutos) Divídanse en equipos de dos o tres. Aplique el modelo a las situaciones

3 a la 5 como equipo. Usted puede decidir cambiar sus respuestas originales. El profesor repasa las respuestas recomendadas y la puntuación para las situaciones 3 a 5. Su profesor puede señalarle que no continúe a la situación 6 hasta que él repase las respuestas a las situaciones 3 a 5.

Procedimiento 4 (de 10 a 20 minutos) En los mismos equipos, elija los estilos en la toma de decisiones para las situaciones 6 a 10. El profesor repasará las respuestas recomendadas y la puntuación.

Conclusión

El profesor puede liderar una discusión con el grupo o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo (de 2 a 4 minutos) ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿En qué forma utilizaré este conocimiento en el futuro? Identifique cuándo practicará esta habilidad.

Para compartir

En equipo o con el grupo completo, los voluntarios pueden ofrecer sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Para completar este ejercicio debe responder las preguntas de Aplicación del concepto, parte 1 a 4 en el capítulo.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Comparar la toma de decisiones individual y grupal para entender mejor cuando utilizar un grupo para la toma de decisiones.

Las principales habilidades estándar de aprendizaje AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades de análisis y el trabajo en equipo.

Preparación

Como preparación, usted debe haber respondido las preguntas de Aplicación del concepto 1 a 4.

Experiencia

Trabajará en un equipo, cada miembro responderá las mismas 20 preguntas y luego analizará los resultados para determinar si el grupo o uno (o más) de sus miembros tuvo la puntuación más alta.

Toma de decisiones individual frente a grupal

Procedimiento 1 (de 1 a 2 minutos) Escriba sus respuestas a las 20 preguntas en la columna "Respuesta individual" en la tabla de la página 326.

Procedimiento 2 (de 15 a 20 minutos) Divídanse en equipos de cinco con grupos más pequeños o más grandes según sea necesario. Como equipo, llegue a un acuerdo en las respuestas a las 20 preguntas. Coloque las respuestas de equipo en la columna "Respuesta de equipo". Intente utilizar el consenso más que emplear votación o mayoría para llegar a las respuestas.

Procedimiento 3 (de 4 a 6 minutos) **Puntuación.** El profesor dará las respuestas recomendadas. Determine cuántas obtuvo correctas como individuo y como equipo. Sume su puntuación individual y de equipo.

Calcule la puntuación individual *promedio* al sumar todas las puntuaciones individuales y dividir las entre el número de miembros del equipo. Escríbala aquí: _____.

Ahora calcule la diferencia entre la puntuación individual promedio y la de equipo. Si esta última es más alta que la puntuación individual promedio, usted tiene una ganancia (+)

de puntos; en caso contrario, usted tiene una pérdida (–) de puntos. Escríbala aquí, ____ y circule un (+ o –).

Determine la puntuación individual más alta. Escríbala aquí: ____.

Determine el número de individuos que tuvieron una puntuación más alta que la puntuación del equipo: ____.

Procedimiento 4 (de 5 a 10 minutos) Integración. Como equipo, analice las ventajas o desventajas de estar en un grupo mientras se toman las decisiones en este ejercicio. Regrese al libro y revise las ventajas y desventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo listadas en las páginas 298-299 y analícelas. Luego, intente llegar a un acuerdo acerca de qué beneficios y desventajas tuvo su equipo.

En general, ¿fueron más las ventajas o las desventajas de usar un equipo? Si su equipo continuara trabajando junto, ¿cómo podría mejorar su capacidad para toma de decisiones? Escriba sus respuestas más abajo.

Conclusión
El profesor puede liderar una discusión de grupo o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo (de 2 a 4 minutos) ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿En qué forma utilizaré este conocimiento en el futuro? En específico, ¿qué haré la próxima vez que forme parte de un equipo para ayudar a tomar mejores decisiones? ¿Cuándo tendré la oportunidad?

Para compartir
Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden proporcionar respuesta a las preguntas de “Aplíquelo”.

Número de pregunta	Respuesta individual	Respuesta de equipo	Respuesta recomendada	Puntuación individual	Puntuación de equipo
AC 1: 1					
2					
3					
4					
5					
AC 2: 6					
7					
8					
9					
10					
AC 3: 11					
12					
13					
14					
15					
AC 4: 16					
17					
18					
19					
20					
Puntuaciones totales					