

## Unidad 9

---

- Cambio de cultura a través del trabajo en equipo para la calidad.

## **Cambio de cultura a través del trabajo en equipo para la calidad.**

### **La necesidad del trabajo en equipo**

La complejidad de la mayor parte de los procesos que se operan en la industria, el comercio y los servicios, los coloca más allá del control de cualquier persona individual. La única forma eficiente de hacer frente a la mejoría de los procesos o los problemas es mediante el uso de alguna forma de trabajo en equipo. El uso del enfoque de equipos para la solución de problemas tiene muchas ventajas sobre permitir que las personas trabajen por separado:

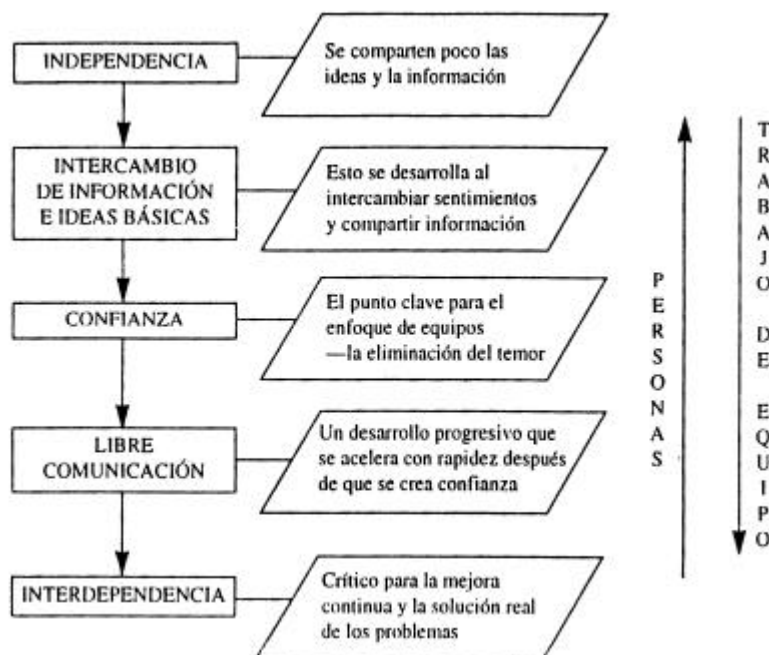
- Se puede hacer frente a una mayor variedad de problemas complejos, aquellos que están más allá de la capacidad de cualquier persona o incluso de un departamento, al reunir los conocimientos y los recursos.
- Los problemas quedan expuestos a una mayor diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias y se resuelven en forma más eficiente.
- El enfoque es más satisfactorio para los miembros del equipo y eleva la moral y el sentido de propiedad a través de la participación en la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Se puede hacer frente con mayor facilidad a los problemas que cruzan los límites departamentales o funcionales y es más probable que se identifiquen y resuelvan los conflictos potenciales/reales.
- Es más probable que se pongan en práctica las recomendaciones que en el caso de sugerencias individuales, ya que la calidad de la toma de decisiones en los buenos equipos es alta.

La mayor parte de estos factores descansan en la premisa de que las personas están dispuestas a respaldar cualquier esfuerzo en los que hayan participado o ayudado a desarrollar.

Cuando se administran y desarrollan apropiadamente, los equipos mejoran el proceso de solución de problemas, produciendo resultados rápida y económicamente. El trabajo en equipo en cualquier organización es un elemento esencial en la puesta en práctica de TQM porque crea confianza, mejora las comunicaciones y desarrolla interdependencia. Mucho de lo que se ha enseñado previamente sobre administración ha conducido a una cultura de independencia en el Occidente, compartiéndose poco las ideas y la información. El conocimiento se parece mucho al abono orgánico, si se

extiende fertilizará y estimulará el crecimiento, si se mantiene amontonado con el tiempo se descompondrá y pudrirá.

El trabajo en equipo dedicado a la mejoría de la calidad cambia la independencia a interdependencia mediante mejores comunicaciones, la confianza y el libre intercambio de ideas, el conocimiento, los datos y la información (figura 11.1). El uso del método de comunicación de interacción cara a cara, con una meta común, desarrolla con el tiempo la sensación de dependencia mutua. Esto forma parte fundamental de cualquier proceso de mejoría de la calidad y proporciona una metodología para el reconocimiento y la participación del empleado, mediante el estímulo activo en las actividades de grupo.



**Figura 11.1 De la independencia a la interdependencia mediante el trabajo de equipo**

El trabajo en equipo proporciona un ambiente en el que las personas pueden crecer y usar todos los recursos con efectividad y eficiencia para hacer mejorías continuas. Según crecen las personas crece la organización. Sin embargo, vale la pena señalar que los empleados no se sentirán motivados hacia la mejoría continua si no existe:

- Compromiso con la calidad por parte de la alta dirección.
- El "ambiente" en la organización hacia la calidad.
- Un mecanismo que permita que las aportaciones individuales sean efectivas.

Todo esto está centrado esencialmente en permitir a las personas sentir, aceptar y desempeñar la responsabilidad. Más de una organización ha hecho de esto parte de

su estrategia de la calidad,"dar autoridad a las personas para que actúen". Si uno escucha de los empleados comentarios tales como "sabemos que ésta no es la mejor forma de hacer el trabajo, pero así es como la administración quiere que lo hagamos, así es como lo haremos", entonces resulta claro que los conocimientos existentes en el punto de operación no han sido aprovechados y que las personas no se sienten responsables por el resultado de sus acciones. La responsabilidad fomenta el orgullo, la satisfacción en el empleo y un mejor trabajo.

El dar autoridad para actuar es muy fácil de expresar en forma conceptual, pero se requiere de un verdadero esfuerzo y compromiso por parte de todos los gerentes y supervisores para llevarlo a la práctica. El reconocimiento de que se deben aplaudir y no criticar las ideas o intentos parcialmente exitosos, pero buenos, es una buena forma de comenzar. El aliento a las ideas y sugerencias de la fuerza de trabajo, en particular a través de su participación en actividades de equipos o de grupos, requiere de inversión. Las recompensas son el compromiso total, tanto dentro como fuera de la organización, mediante las cadenas del proveedor y el cliente.

El trabajo en equipo para la mejoría de la calidad tiene varios elementos. Está impulsado por una estrategia, necesita una estructura y se tiene que poner en práctica con cuidado y efectividad. La estrategia que impulsa a los equipos de mejoría de la calidad a los diversos niveles fue bosquejada en la parte 1 y se tratará con más detalle en el capítulo final de este libro, pero en esencia comprende:

- La misión de la organización.
- Los factores de éxito críticos.
- Los procesos clave.

En el capítulo 10 sobre los requisitos organizacionales para la calidad se detalló la estructura de tener en el consejo de calidad al equipo de alta dirección, que los procesos clave sean de la propiedad de los equipos de calidad del proceso y que administren los proyectos de mejoría de la calidad a través de los EMC y los círculos de calidad. El resto de este capítulo se concentrará en el trabajo en equipo y su puesta en práctica.

### **El trabajo en equipo y el liderazgo centrado en la acción**

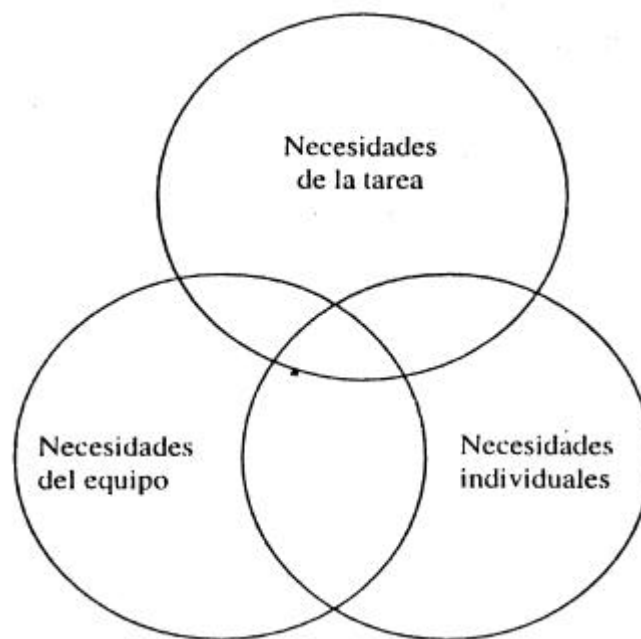
En el transcurso de los años se ha hecho mucho trabajo académico sobre la psicología y el liderazgo de los equipos. Tres puntos en los que todos los autores están de acuerdo son que los equipos desarrollan una personalidad y cultura propios, responden al liderazgo y están motivados de acuerdo a los criterios aplicados normalmente a las personas.

Figuras fundamentales en el campo de las relaciones humanas, como Douglas McGregor (teorías X y Y), Abraham Maslow (jerarquía de las necesidades) y Fred Herzberg (factores motivadores y de higiene), con el tiempo cambiaron sus opiniones sobre la dinámica de grupo al comprender que los grupos no son la entidad

democrática que a todos les agradaría fueran, sino que responden a un liderazgo individual, fuerte y bien dirigido, tanto desde fuera como dentro del grupo, en la misma forma en que lo hacen las personas.

### **Adair**

Durante la década de 1960 John Adair, principal conferencista de historia militar y asesor de entrenamiento en liderazgo en la academia militar Sandhurst y más tarde director auxiliar de la Industrial Society (Sociedad industrial), desarrolló lo que él



**Figura 11.2 Modelo de Adair**

denominó el modelo de liderazgo centrado en la acción, con base en sus experiencias en Sandhurst, donde tenía la responsabilidad de asegurar que los resultados en el entrenamiento de los cadetes no fueran inferiores a una cierta norma. Él había observado que con frecuencia algunos profesores obtenían resultados muy por encima de los resultados promedio, debido a su propia capacidad natural con los grupos y por su entusiasmo. Desarrolló esto aún más en un modelo de equipos, que es la base del enfoque del autor y sus colegas a este tema.

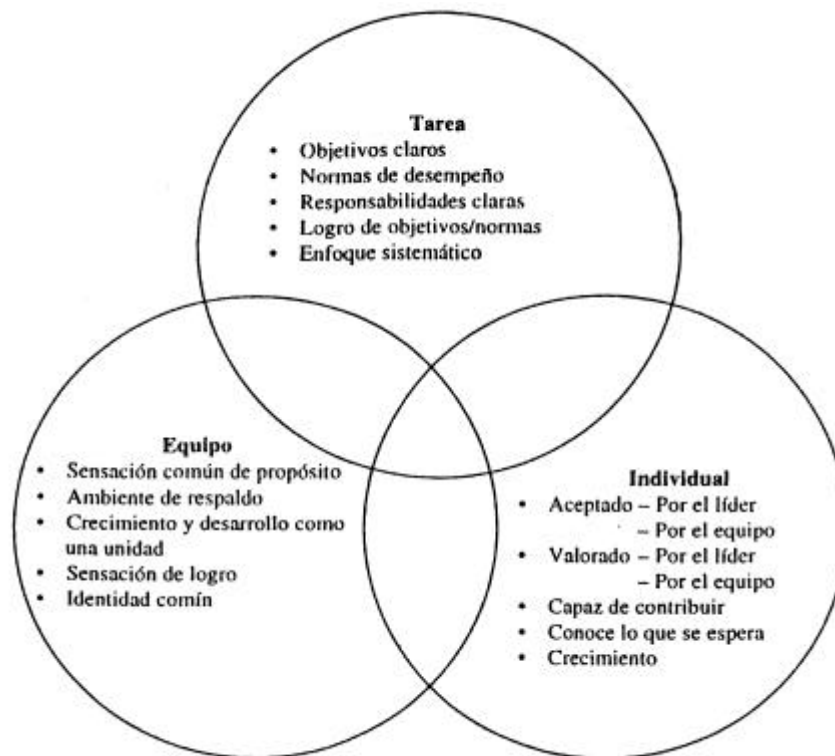
Al desarrollar su modelo para el trabajo en equipo y el liderazgo, Adair presentó con claridad que para que cualquier grupo o equipo, grande o pequeño, responda al liderazgo se necesita una tarea claramente definida y la respuesta y el logro de esa tarea están interrelacionados con las necesidades del equipo y las necesidades por separado de los miembros individuales del equipo (Figura 11.2).

El valor de los círculos que se traslapan es que insiste en la unidad del liderazgo y en la interdependencia y reacción multifuncional a las decisiones individuales que afecten a cualquiera de las tres áreas.

### Tareas de liderazgo

Utilizando la disciplina de la psicología social, Adair desarrolló y aplicó a la capacitación el punto de vista funcional del liderazgo. Él incorporó la esencia de esto a los tres requisitos de un líder, interrelacionados pero diferentes. Estos son definir y realizar el trabajo o la tarea, crear y coordinar un equipo para hacerlo y desarrollar y satisfacer a las personas dentro del equipo (Figura 11.3).

1. Necesidades de la tarea. La diferencia entre un equipo y una multitud reunida al azar es que un equipo tiene algún propósito, meta u objetivo común, por ejemplo,



**Figura 11.3 Las necesidades de liderazgo**

un equipo de fútbol. Si un equipo de trabajo no logra los resultados requeridos o resultados significativos, se sentirá frustrado. Las organizaciones necesitan obtener una utilidad, proporcionar un servicio, o incluso sobrevivir. Por lo tanto, cualquiera que dirija a otros tiene que lograr resultados; en producción, /marketing, ventas o en lo que sea. El logro de los objetivos es un importante criterio de éxito.

2. Necesidades del equipo. Para lograr estos objetivos el grupo necesita estar unido. Las personas necesitan estar trabajando en forma coordinada en la misma dirección. El trabajo en equipo asegurará que la contribución del equipo sea mayor que la suma de sus partes. El conflicto dentro del equipo se tiene que usar con efectividad; las discusiones pueden conducir a ideas o intensión y falta de cooperación.
3. Necesidades individuales. Dentro de los grupos de trabajo las personas también tienen su propio grupo de necesidades. Ellas necesitan conocer cuáles son sus responsabilidades, cómo se les necesitará, qué tan bien se están desempeñando. Necesitan la oportunidad de mostrar su potencial, aceptar responsabilidades y recibir reconocimiento por un buen trabajo.

Para el líder las funciones de tareas, de equipo, e individuales son las siguientes:

- a) Funciones de tareas
  - Definir la tarea.
  - Hacer un plan.
  - Asignar el trabajo y los recursos.
  - Controlar la calidad y el ritmo del trabajo.
  - Verificar el desempeño contra el plan.
  - Ajustar el plan.
- b) Funciones del equipo
  - stablecer normas.
  - Mantener la disciplina.
  - Crear espíritu de equipo.
  - Estimular, motivar, dar un sentido de propósito.
  - Nombrar sub-líderes.
  - Asegurar la comunicación dentro del grupo.
  - Capacitar al grupo.
- c) Funciones individuales
  - Atender a los problemas personales.
  - Alabar a las personas.
  - Dar posición social.
  - Reconocer y usar las habilidades individuales.
  - Capacitar a las personas.

La tarea del líder o capacitador es concentrarse en la pequeña área central donde se traslapan los tres círculos. En una empresa que esté introduciendo TQM ésta es el área de la "acción para el cambio", donde los líderes están intentando administrar el cambio de la forma de operar habitual mediante la administración de la calidad total, hacia TQM es igual al modo de trabajar habitual, usando los equipos de mejoría de la

calidad interfuncionales en la interfase estratégica.

En el área de acción la tarea del facilitador o del líder es similar a la tarea bosquejada por John Adair. Es intentar satisfacer las tres áreas de necesidades mediante el logro de la tarea, la creación del equipo y la satisfacción de las necesidades individuales. Si un líder se concentra en la tarea, por ejemplo, en dedicarse por completo a los programas de producción, mientras descuida la capacitación, el estímulo y la motivación del equipo y las personas, quizá le vaya muy bien a corto plazo. Sin embargo, con el tiempo los miembros del equipo brindarán menos esfuerzo del que son capaces. En forma similar, el líder que sólo se concentre en crear espíritu de equipo, mientras descuida la tarea y las personas, no recibirá la contribución máxima de las personas. Quizá disfruten trabajando en el equipo pero carecerán del sentido real de logros que se obtiene de realizar un tarea al máximo de la capacidad colectiva.

Por lo tanto, el líder/capacitador tiene que lograr un equilibrio al actuar en la totalidad de las tres áreas de necesidades que se traslapan. Siempre es sensato elaborar una relación de las funciones requeridas dentro del contexto de cualquier situación en particular, sobre la base de un acuerdo general sobre los puntos esenciales. A continuación se presenta la relación original de Sandhurst de Adair, de la que uno puede hacer su propia adaptación:

- Planeación, por ejemplo buscar toda la información disponible. Definir la tarea, el propósito o la meta del grupo. Preparar un plan viable (en el marco de la toma de decisión correcta),
- Iniciación, por ejemplo, informar al grupo sobre las metas y el plan. Explicar por qué se necesitan la meta o el plan. Asignar las tareas a los miembros del grupo. Establecer normas de grupo.
- Control, por ejemplo mantener las normas de grupo.
  - Influir sobre el ritmo del trabajo.*
  - Asegurar que todas las acciones se lleven a cabo hacia los objetivos.*
  - Mantener pertinentes las discusiones.*
  - Estimular al grupo a la acción/decisión.*
- Respaldo, por ejemplo expresar aceptación de las personas y de su contribución.
  - Estimular al grupo/las personas.*
  - Disciplinar al grupo/las personas.*
  - Crear espíritu de equipo.*
  - Aliviar la tensión con el humor.*
  - Reconciliar los desacuerdos o hacer que otros los estudien.*



- Información, por ejemplo aclarar la tarea y el plan.

*Dar nueva información al grupo, por ejemplo manteniéndolos "bien enterados"*

*Recibir información del grupo.*

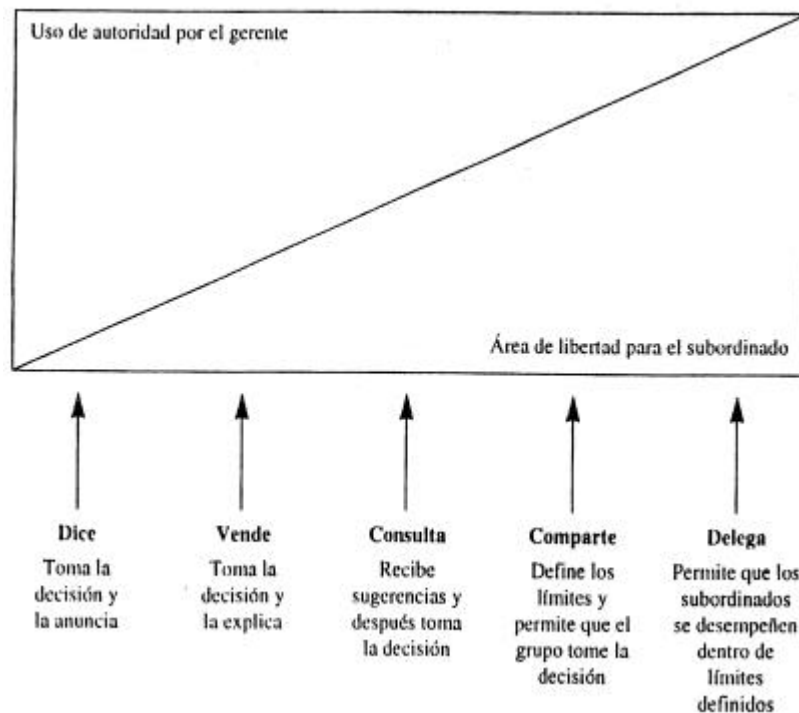
*Resumir en forma coherente las sugerencias e ideas.*

- Evaluación, por ejemplo verificar la viabilidad de una idea.

*Comprobar las consecuencias de una solución propuesta.*

*Evaluar el desempeño del grupo.*

*Ayudar al grupo a evaluar su desempeño en comparación con las normas.*



**Figura 11.4 Continuo del comportamiento de liderazgo**

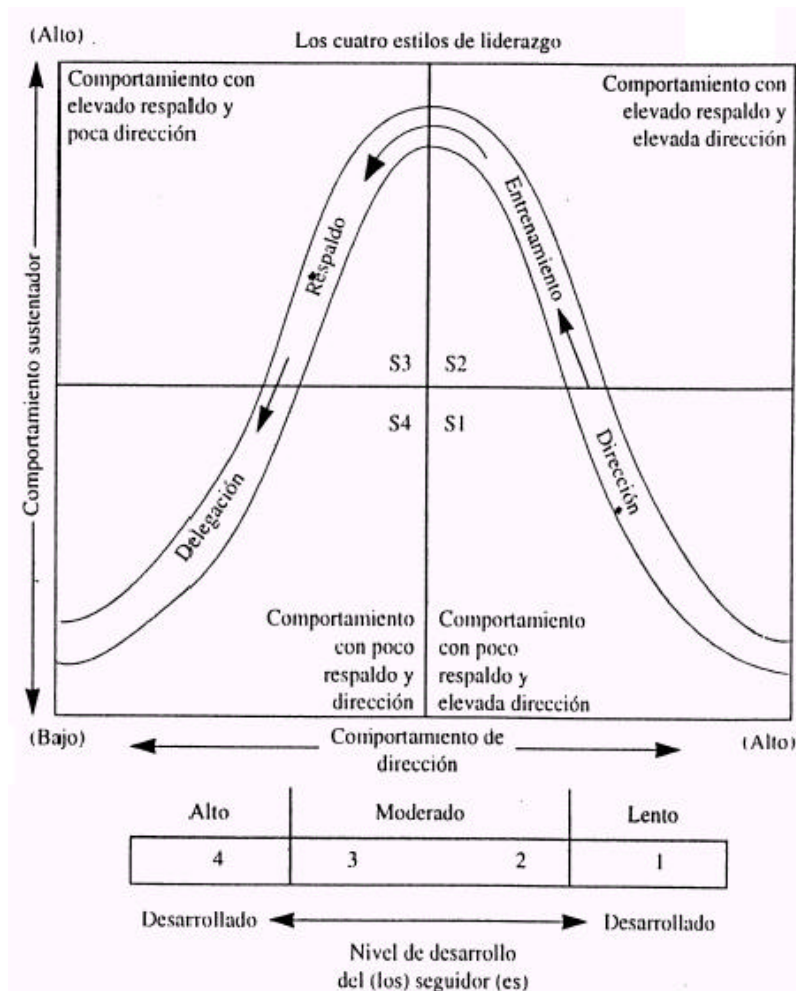
### ***Liderazgo situacional***

Al tratar con la tarea, el equipo y con cualquier persona en el equipo, se tiene que adoptar un estilo de liderazgo apropiado a la situación. Hasta cierto grado los equipos y las personas en ellos comienzan "fríos", pero se desarrollarán y crecerán tanto en fortaleza como en experiencia. De acuerdo al modelo de Tannenbaum y Schmidt la interfase con el líder también tiene que cambiar con el cambio en el equipo

(figura 11.4)1.

Inicialmente quizá resulte apropiado un enfoque muy de dirección, dando instrucciones claras para cumplir las metas acordadas. Gradualmente, según equipos se convierten en más experimentados y tienen algún éxito, el líder facilitador del equipo pasará de entrenar y respaldar a una función menos de dirección y con el tiempo a un enfoque de menos respaldo y menos dirección, según se extiende por toda la organización un estilo más interdependiente.

Esto es idéntico al modelo Blanchard modificado en la figura 1 1., donde el comportamiento de dirección cambia de alto a bajo según las personas se desarrollan y es más fácil concederles autoridad. Cuando esto va unido a un nivel apropiado de comportamiento de respaldo, el estilo de dirección de liderazgo puede pasar a través del entrenamiento y respaldo a un estilo de delegación. Sin embargo, se debe insistir en que una delegación efectiva sólo es posible con "seguidores" desarrollados, a quienes se les pueda conceder autoridad total.



**Figura 11.5 Liderazgo situacional, concesión progresiva de autoridad mediante TQM (Alto) .**

Uno de los grandes errores en los años recientes han sido las expectativas de la administración de que se pueden establecer equipos sin prácticamente capacitación o desarrollo alguno (S1 en la figura) y que se desempeñarán como un equipo maduro (S4). El modelo Blanchard insiste en que no existe un "túnel" rápido y fácil para pasar de S1 a S4. La única ruta es la escalada difícil a través de S2 y S3.

### **Etapas de desarrollo del equipo**

El trabajo original de Tuckman 1 sugirió que cuando se entrenan los equipos hay cuatro etapas principales de desarrollo del equipo, la llamada de formación (conciencia), de tormentas (conflicto), de establecimiento de normas (cooperación) y de desempeño (productividad). A continuación se presentan las características de cada etapa y algunos aspectos fundamentales que se deben observar en las primeras etapas:

#### ***Formación-conciencia***

Características:

- Se encubren los sentimientos, debilidades y errores.
- La persona se adapta a las líneas establecidas.
- Se muestra poca atención hacia los valores y los puntos de vista de los demás.
- No hay una comprensión compartida de qué se necesita hacer.

Estar atentos a:

- Una creciente burocracia y papeleo.
- Las personas se limitan a trabajos definidos.
- El "jefe" gobierna con mano firme.

#### ***Tormenta-conflicto***

Características:

- Se descubren temas personales, más riesgosos.
- El equipo se vuelve más introspectivo.
- Hay más preocupación por los valores, puntos de vista y problemas de otros en el equipo.

Estar atentos a:

- El equipo se hace más abierto, pero carece de la capacidad de actuar en una forma unificada, económica y efectiva.

## ***Establecimiento de normas-cooperación***

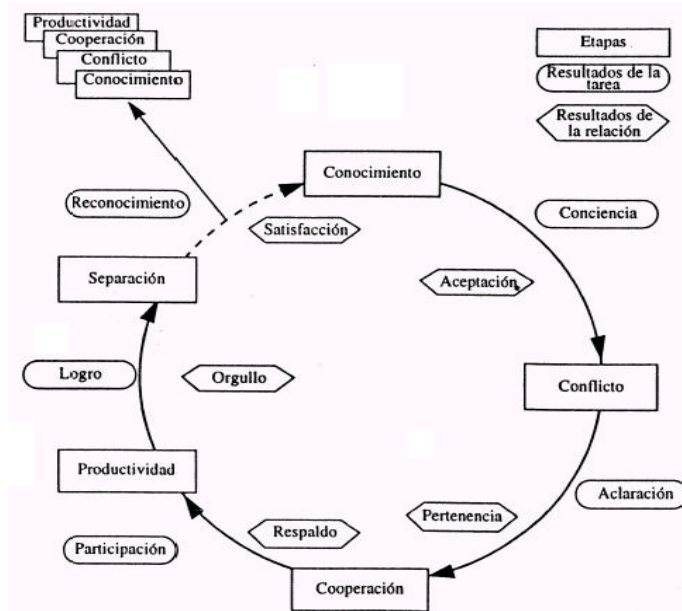
Características:

- Seguridad y confianza para observar cómo está operando el equipo.
- Un enfoque más sistemático y abierto, que conduce a una forma de trabajar más clara y más metódica.
- Una mayor valoración de las personas por sus diferencias.
- Esclarecimiento de propósitos y establecimiento de objetivos.
- Recopilación sistemática de información.
- Estudio de todas las opciones.
- Preparación de planes detallados.
- Revisión del progreso para hacer mejoras.

## ***Desempeño-productividad***

Características:

- Flexibilidad.
- El liderazgo se decide por las situaciones, no por el protocolo.
- Se utiliza la energía de todos.
- Se toman en cuenta los principios básicos y los aspectos sociales de las decisiones de la organización.



**Figura 11.6 Etapas del equipo y resultados. (Derivado de Kormanski y Mozenter, 1987)**

En la figura 11.6 se muestran juntos las etapas del equipo, los resultados de la tarea y los resultados de las relaciones. Este modelo, que es una modificación del de Kormonski y Mozenter<sup>2</sup>, se puede utilizar como una estructura para la evaluación del desempeño del equipo. Los temas a observar son:

1. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo?
2. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones?
3. ¿Se utilizan los recursos del equipo?
4. ¿Cómo están integrados en el nuevo equipo los nuevos miembros?

Los equipos que pasan por estas etapas con éxito deben convertirse en equipos efectivos y mostrar los atributos siguientes.

### ***Atributos de los equipos exitosos***

#### **Objetivos claros y metas convenidas**

Ningún grupo de personas puede ser efectivo a menos de que conozca lo que quiere lograr, pero esto es algo más que conocer cuáles son los objetivos. Sólo es probable que las personas se comprometan con ellos si pueden identificarlos y tener su propiedad, en otras palabras, los miembros del equipo acuerdan los objetivos y las metas.

Con frecuencia es difícil lograr este acuerdo pero la experiencia muestra que es un requisito previo esencial para el grupo efectivo.

#### **Franqueza y confrontación**

Para que un equipo sea efectivo sus miembros necesitan estar en posibilidad de expresar sus puntos de vista, sus diferencias de opinión, intereses y problemas sin temor al ridículo o a represalias. Ningún equipo trabaja con efectividad si hay un ambiente de ataques, donde los miembros se sienten menos dispuestos o capaces de expresarse con franqueza; en ese caso se pierde gran cantidad de energía, esfuerzos y creatividad.

#### **Respaldo y confianza**

El respaldo naturalmente implica confianza entre los miembros del equipo. Cuando los miembros individuales del grupo no sienten que tienen que proteger su territorio o empleo y se sienten capaces de hablar con franqueza con los demás miembros, sobre cosas tanto "agradables" como "desagradables", entonces existe la oportunidad para que se muestre confianza. Con base en esta confianza las personas pueden hablar con libertad sobre sus temores y problemas y recibir la ayuda de los demás que necesiten para ser más efectivos.

## **Cooperación y conflicto**

Cuando hay un ambiente de confianza, los miembros están más dispuestos a participar y están comprometidos. La información se comparte en lugar de esconderla. Las personas escuchan las ideas de otros y las aprovechan. Las personas encuentran formas de ser más útiles entre sí y para el grupo en general. La cooperación produce una moral alta, las personas aceptan los puntos fuertes y débiles de los demás y contribuyen de su conjunto de conocimientos y habilidades. El grupo utiliza por completo todas las capacidades, conocimientos y experiencias; las personas no tienen inhibiciones para utilizar las capacidades de otras personas para que le ayuden a solucionar sus problemas, que se comparten.

Relacionado con esto los conflictos se contemplan como una parte necesaria y útil de la vida organizacional. El equipo efectivo trabaja a través de temas de conflicto y usa los resultados para ayudar a los objetivos. El conflicto evita que los equipos se vuelvan complacientes y perezosos y con frecuencia producen nuevas ideas.

## **Buena toma de decisiones**

Como se mencionó antes, es necesario que los objetivos se comprendan con claridad y totalmente por todos los miembros antes de que se puedan iniciar buenas tomas de decisiones. Para tomar decisiones efectivas los equipos desarrollan la capacidad de recopilar con rapidez información y después discutir abiertamente las alternativas. Se comprometen con sus decisiones y aseguran una acción rápida.

## **Liderazgo apropiado**

Los equipos efectivos tienen un líder cuya responsabilidad es lograr resultados a través de los esfuerzos de varias personas. El poder y la autoridad se pueden aplicar en muchas formas y con frecuencia los miembros del equipo difieren sobre el estilo de liderazgo que prefieren. En forma colectiva los equipos quizá tengan diferentes puntos de vista sobre el liderazgo pero, cualquiera que sea su punto de vista, por lo general el equipo efectivo selecciona entre las alternativas en una forma franca y sincera.

## **Revisión de los procesos del equipo**

Los equipos efectivos comprenden no sólo el carácter del grupo y su papel en la organización, sino también cómo toma decisiones, hace frente a conflictos, etc. El proceso del equipo le permite aprender de la experiencia y mejorar en forma consciente el trabajo en equipo. Hay numerosas formas de contemplar los procesos del equipo, con el uso de un observador, con uno de los miembros del equipo proporcionando retroalimentación, o todo el grupo discutiendo el desempeño de sus miembros.

## Sólidas relaciones intergrupos

Ningún ser humano o grupo se encuentra en una isla; necesitan de la ayuda de otros. Una organización no logrará el beneficio máximo de un grupo de equipos de mejoría de la calidad que sean efectivos dentro de ellos mismos, pero que luchan contra otros.

## Oportunidades individuales de desarrollo

El equipo efectivo busca reunir las habilidades de las personas, si es necesario, después le prestan atención al desarrollo de las habilidades individuales e intentan proporcionar oportunidades para que las personas crezcan y aprendan y que por supuesto tengan DIVERSIÓN.

De nuevo, estas ideas no son nuevas pero son muy aplicables y útiles en la administración de equipos para la mejoría de la calidad, ¡en la misma forma que aún se aplican las teorías sobre la gravedad de Newton!

## Papeles del equipo y tipos de personalidades

Ninguna persona tiene el monopolio de "buenas" características. Por ejemplo, los intentos por relacionar las calidades del gerente ideal demuestran por qué no puede existir ese modelo ejemplar. Esto es debido a que muchas de las cualidades son mutuamente excluyentes, por ejemplo:

En extremo inteligente	vs.	No demasiado listo
Enérgico y dominante	vs.	Sensible a los sentimientos de las personas
Dinámico	vs.	Paciente
Fácil comunicador	vs.	Buen escuchador
Decidido	vs.	Reflexivo

Aunque ninguna persona puede poseer todas estas cualidades deseables y más, con frecuencia un equipo sí lo hace.

La abrumadora mayoría de la investigación sobre el comportamiento se ha preocupado con las personas individuales. Sin embargo, desde principios de la década de 1980 al menos se ha hecho algún trabajo muy valioso sobre los equipos, incluyendo el del doctor Meredith Belbin. Mediante observaciones durante muchos años, tanto en la industria como en el mundo de la capacitación administrativa, Belbin identificó un grupo de ocho "papeles" que, si se encuentran todos presentes en un equipo, le dan al mismo la mejor oportunidad posible de éxito. Ciertamente los ocho papeles son los únicos disponibles en un equipo y son:

*Coordinador (o presidente)*

*Formador*

*Planta (productor de ideas)*

*Monitor-evaluador*

*Implantador (o trabajador)*

*Investigador de recursos*

*Trabajador de equipo*

*Terminador*

La preponderancia de unos pocos de estos papeles y la ausencia de algunos dentro del equipo son una muy buena garantía de fracaso, cualquiera que sea la inteligencia, motivación, etc., de las personas involucradas.

Vale la pena observar unos pocos puntos generales sobre los papeles de los equipos:

- El término "planta" se usa porque este tipo, si se "planta" en un grupo empantanado, lo pondrá en marcha de nuevo.
- Todos los papeles tienen valor y se extrañan cuando no existen en un equipo. No hay "estrellas" o "extras".
- En los equipos pequeños las personas pueden asumir, y asumen, más de un papel.
- Por lo general los papeles se dividen en grupos con interés externo y con interés interno:

Con interés externo	Con interés interno
Coordinador	Implantador
Planta	Monitor-evaluador
Investigador de recursos	Trabajador de equipo
Formador	Terminador

- El papel de equipo para una persona está determinado por el llenado y el análisis de un cuestionario Belbin autoadministrado.

### ***Uso de los papeles de equipo***

No se requieren ocho personas para un equipo, pero deben estar presentes personas que estén conscientes y capaces de llevar a cabo los papeles. Un equipo no se desempeñará con tanta efectividad si no hay un buen equilibrio entre los atributos de los miembros del equipo y sus responsabilidades, por ejemplo si el coordinador es en



realidad informador.

La mayoría de las personas desempeñan papeles diferentes para adaptarse a situaciones diferentes. El papel natural o principal para una persona quizá sea el de formador, pero si ya hay un fuerte formador en el grupo quizá sea aconsejable para él desarrollar un papel secundario.

Algunos papeles representan características activas, por ejemplo el formador "hace que las cosas ocurran" y el implementador "convierte los planes en tareas". Otros papeles son descripciones pasivas de la personalidad, por ejemplo, al trabajador de equipo "le desagradan la fricción y la confrontación" y el planta es "franco" e "independiente". Los grupos necesitan miembros activos. No son por necesidad personas que hablen demasiado y que dominen una reunión, sino personas que hagan una aportación positiva a las actividades.

El analizar los grupos existentes y su desempeño o comportamiento, usando el concepto de papeles de equipo, puede conducir a la mejoría, por ejemplo.

- Los bajos logros exigen un buen coordinador o acabador.
- El conflicto dentro del grupo requiere de un trabajador de equipo o de un coordinador fuerte.
- Un desempeño mediocre se puede mejorar con un investigador de recursos, un innovador o un formador.
- Los grupos propensos a errores necesitan un evaluador sagaz y un organizador capaz.

Las organizaciones estables necesitan de una mezcla de personas diferente a la de aquellas que operan en áreas de rápido cambio. Papeles diferentes son más importantes en circunstancias en particular. Por ejemplo, los grupos nuevos necesitan un fuerte formador para comenzar a operar, las situaciones competitivas exigen un innovador con buenas ideas y en áreas de alto riesgo quizá se necesite un buen evaluador. Por lo tanto, los equipos se deben analizar, tanto en términos de qué papeles de equipo pueden desempeñar los miembros como también en relación a cuáles habilidades de equipos son las más necesarias.

El concepto de papeles de equipo de Belbin tiene el mérito de la sencillez. Sin embargo, el autor y sus colegas creen que el uso del indicador del tipo de personalidad que se describe en la sección siguiente proporciona un enfoque más completo, comprensible y útil.

### ***Comprensión y valuación de los miembros del equipo, el ITMB***

Una ayuda poderosa para el desarrollo del equipo es el uso del indicador del tipo Myers-Briggs (ITMB).<sup>2</sup> Éste se basa en las preferencias de la persona en cuatro escalas para:

- Dar y recibir "energía".
- Recopilar información.
- Tomar decisiones.
- Manejar el mundo externo

Su meta es ayudar a las personas a comprenderse y valorarse a sí mismas y a otras, en términos de sus diferencias así como de sus similitudes. Ha sido bien investigado y no representa amenaza alguna cuando se usa en forma apropiada.

Las cuatro escalas de preferencias ITMB, que se basan en las teorías de los tipos psicológicos de Jung, representan dos preferencias opuestas:

- Extroversión Introversión      cómo preferimos dar/recibir energía o centrar nuestra atención.
- Juicio Intuición                      cómo preferimos recopilar información
- Raciocinio Sentimiento          cómo preferimos tomar decisiones.
- Criterio Percepción                cómo preferimos manejar el mundo externo.

Para comprender lo que se quiere decir con preferencias, es útil la analogía de la preferencia para la utilización de la mano izquierda o la derecha. La mayoría de las personas tienen una preferencia para escribir con su mano izquierda o con la derecha.

Cuando se usa la mano preferida, hay la tendencia a no pensar en ello, se hace en forma natural. Sin embargo, cuando se escribe con la otra mano se necesita una concentración mayor, más cuidadosa, parece ser más difícil, pero no hay duda alguna que con la práctica se haría más fácil. La mayoría de las personas pueden escribir y usar ambas manos, pero tienden a preferir una en lugar de la otra. Esto es similar a las preferencias psicológicas ITMB: la mayoría de las personas son capaces de usar ambas preferencias en momentos diferentes, pero mostrarán una preferencia en cada una de las escalas.

En general hay ocho preferencias posibles - E o I, J o N, R o S, C o P, es decir dos puntos opuestos para cada una de las cuatro escalas. El tipo de una persona es la combinación y la interacción de las cuatro preferencias. Se puede evaluar inicialmente llenando un cuestionario sencillo. Por lo tanto, si cada preferencia está representada por su letra, se puede mostrar el tipo de una persona mediante un código de cuatro letras que hay dieciséis en total. Por ejemplo, EJRC representa un extrovertido (E) que prefiere recopilar información con juicio (J), prefiere tomar decisiones mediante raciocinio (R) y tiene una actitud de criterio (C) hacia el mundo, es decir, prefiere tomar decisiones en lugar de continuar recopilando información. La persona con preferencias opuestas en todas las cuatro escalas sería un INSP, un introvertido que prefiere la intuición para percibir, los sentimientos o valores para tomar decisiones y le agrada mantener una actitud de percepción hacia el mundo externo.

El cuestionario, su análisis y la retroalimentación tienen que ser hechos por un profesional calificado en ITMB, quien quizá también actúe como un facilitador externo para el equipo en sus etapas de formación y de tormentas.

### **Tipo y trabajo en equipo**

Con relación al trabajo en equipo, los tipos de preferencias y su interpretación son en extremo poderosos. El extrovertido prefiere acción y el mundo externo, mientras que el introvertido prefiere ideas y el mundo interno.

Los tipos de juicio-raciocinio están interesados en hechos, analizan los hechos en forma impersonal y utilizan un proceso gradual desde la causa al efecto, premisas a conclusión. Sin embargo, las combinaciones juicio-sentimiento están interesadas en hechos, analizar los hechos en forma personal y se preocupan por cómo las cosas les interesan a ellos y a otros.

Los tipos de intuición-raciocinio están interesados en posibilidades, analizan las posibilidades de un modo impersonal y tienen capacidades teóricas, técnicas, o ejecutivas. Por otra parte, las combinaciones de intuición-sentimiento están interesadas en posibilidades, analizan las posibilidades personalmente y prefieren nuevos proyectos, nuevas verdades, cosas que aún no son aparentes.

Los tipos de criterio son decididos y planeadores, viven en una forma ordenada y les agrada regular y controlar. Por otra parte, los de percepción son flexibles, viven en forma espontánea y comprenden y se adaptan rápidamente.

Cómo ya se ha visto, el tipo de la persona es la combinación de cuatro preferencias en cada una de las escalas. Hay dieciséis combinaciones de las escalas de preferencias y se pueden mostrar en una tabla de tipos (figura 11.7). Si las personas dentro de un equipo están dispuestas a compartir con los demás sus preferencias ITMB, esto puede aumentar la comprensión en forma dramática y con frecuencia es de gran ayuda para el desarrollo del equipo y un buen trabajo del mismo. Se pueden identificar las similitudes y diferencias en el comportamiento y la personalidad. La ayuda de un profesional calificado de ITMB es absolutamente esencial en las etapas iniciales de este trabajo.

URC	USC	INSC	INRC
IJRP	USP	INSP	INRP
EJRP	EJSP	ENSP	ENRP
EJRC	EJSC	ENSC	ENRC

Figura 11.7 Forma de la tabla del tipo MBTI. Fuente: Introduction to Type,2 de Isabel Briggs Myers

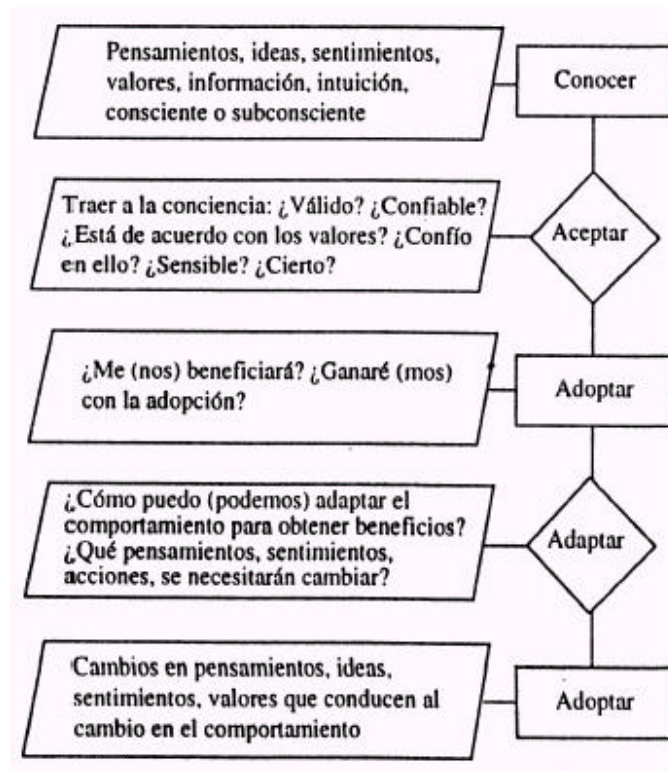


Figura 11.8 Las cinco etapas 'A' del trabajo de equipo

## **Las cinco etapas "A" para el trabajo en equipo**

Para que cualquiera de estos modelos o teorías beneficien a un equipo, las personas dentro del mismo necesitan estar atentas a la teoría, por ejemplo, ITMB. Necesitan aceptar los principios como válidos, adoptarlos para ellos mismos con el fin de adaptar su comportamiento de acuerdo a ello. Esto conducirá a la acción individual y de equipo (figura 11.8).

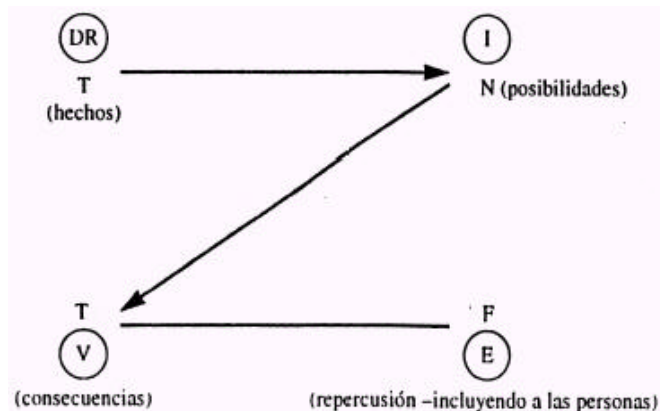
Particularmente en las primeras etapas de desarrollo del equipo, es necesario el respaldo de un facilitador experimentado que ayude al progreso a través de estas etapas. Con frecuencia esto se pasa por alto, ocasionando el fracaso de muchas iniciativas de equipos. En esos casos el resultado neto son agradables sentimientos amables sobre "qué bueno fue ese taller del equipo de hace un año", pero la honesta realidad es que no se produjo acción alguna y que nada ha cambiado en realidad.

## **Puesta en práctica del trabajo en equipo para la mejoría de la calidad, el modelo "DRIVE"**

El autor y sus colegas han desarrollado un modelo para un enfoque estructural a la solución de problemas en los equipos, el modelo DRIVE. El modelo nemotécnico proporciona puntos de referencia para mantener al equipo en marcha y en la dirección correcta:

- Definir* - el problema. Resultado: definición por escrito de la tarea y de sus criterios para el éxito.
- Revisar* - la información. Resultado: presentación de los datos conocidos y del plan de acción para datos adicionales.
- Investigar* - el problema. Resultado: propuestas documentadas para mejorías y planes de acción.
- Verificar* - la solución. Resultado: mejorías propuestas que necesitan criterios de éxito
- Ejecutar* - el cambio. Resultado: tarea realizada y proceso mejorado documentado.

El modelo DRIVE se adapta bien al enfoque de solución de problemas ITMB en forma de Z. En la figura 11.9 se muestra cómo las etapas se relacionan con la ruta JNRS. Las diversas etapas se discuten en forma detallada en Oakland (1993).<sup>3</sup>



**Figura 11.9 El modelo DRIVE y la solución de problemas con base en MBTI**

### ***Pasos en la introducción de equipos***

Con frecuencia la idea de introducir grupos de solución de problemas, círculos de calidad o equipos de mejoría de la calidad, llega a una organización a través del conocimiento de resultados exitosos en otras organizaciones o compañías. No hay una metodología fija para iniciar un programa de trabajo en equipo, pero sí hay ciertos puntos clave que se tienen que tomar en cuenta:

1. El concepto lo debe presentar (o provenir de) la administración y la supervisión y obtener su compromiso y respaldo. En esta etapa debe ser posible lograr el interés y el respaldo de los posibles líderes del equipo.
2. Los proyectos se deben iniciar en forma lenta y en pequeña escala. Lo ideal es que se inicie un programa piloto, manejado por los candidatos más entusiastas y en las áreas más prometedoras. Entonces se pueden identificar y resolver los problemas iniciales, las dudas y preocupaciones.
3. Se deben capacitar a líderes de equipos o de círculos seleccionados o voluntarios. en todos los aspectos del liderazgo de grupos y en las técnicas apropiadas; después ellos deben ayudar a capacitar a los miembros del equipo en las técnicas necesarias para la solución efectiva de problemas. Se deben introducir técnicas de control estadístico de procesos (CEP), en particular la tormenta de ideas, el análisis de causa y efecto, el análisis de Pareto y la elaboración de gráficas. Estos conceptos preparan la base para analizar problemas en una forma sistemática y muestran que la mayor parte de los problemas están concentrados en unas pocas áreas.
4. Una vez que se han determinado las causas se puede proponer una solución. Esta solución puede afectar a cualquiera de los componentes del proceso: equipos, procedimientos, capacitación, necesidades de insumos o de producción. El equipo o el círculo deben comprobar la solución propuesta, en particular si resultan afectados procedimientos.

5. Si la prueba de una solución demuestra ser exitosa, entonces se puede llevar a cabo su puesta en práctica a escala completa. En el caso de los procedimientos se debe obtener una documentación completa de la solución y la aprobación de la administración. Después se puede comunicar el procedimiento a todo el personal al que afecte. Los cambios a gran escala en los equipos y otros procesos se deben realizar en la misma forma. El equipo debe supervisar la puesta en práctica de la solución, revisando la información apropiada hasta que se cumplan los criterios para solución.

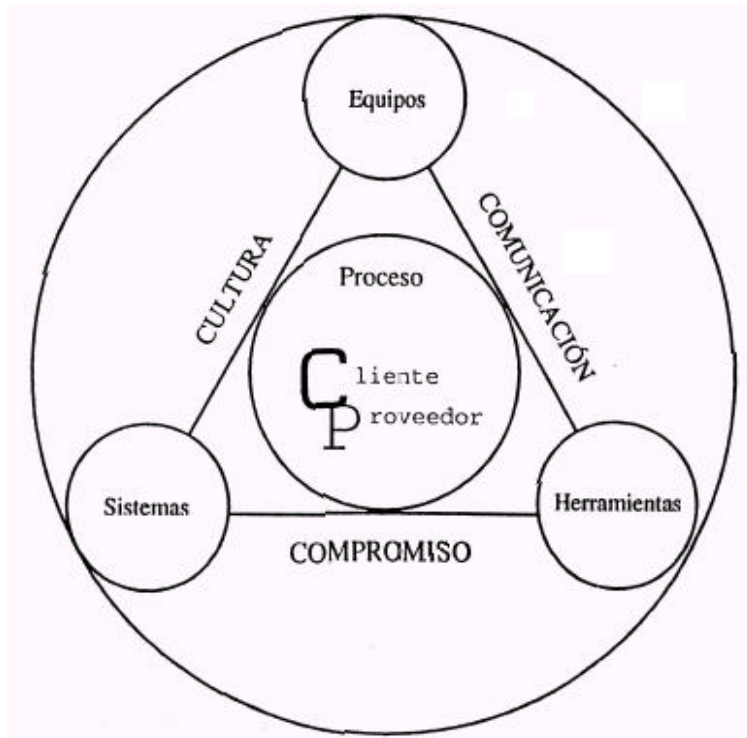
Una vez que los problemas iniciales se han declarado solucionados, entonces el círculo o el equipo pueden atacar otro problema y después otro, o se puede desintegrar y formar nuevos equipos. El historial de soluciones exitosas motivará a otros equipos dentro de la organización y las ideas se difundirían. Al crecer el número de equipos en una compañía aumentan las oportunidades para estimular el interés. Algunas grandes compañías organizan conferencias en sus propias instalaciones de sus equipos de mejoría de la calidad y círculos de calidad, proporcionando la oportunidad para publicar los resultados y ofrecer reconocimientos. La experiencia ha mostrado que con el enfoque del equipo de proyectos se pueden lograr mejorías muy importantes en áreas tales como reducción en el gasto de energía, productividad y efectividad en cuanto a costos, además de la calidad.

Uno de los problemas del enfoque de equipos para la identificación y solución de problemas es que en ocasiones los equipos se organizan debido a que está de moda hacerlo. O sólo existen en papel, o las reuniones son reuniones sociales donde no se aprende nada, no se inician proyectos y las personas no se desarrollan. Otro problema común es que el equipo intente solucionar problemas sin aprender primero las técnicas necesarias: el entusiasmo es mayor que la capacidad. Los equipos tienen un potencial enorme para ayudar a solucionar los problemas de una organización, pero para que tengan éxito tienen que seguir un enfoque disciplinado a la solución de problemas, usando técnicas comprobadas.

El enfoque de equipos a la solución de problemas funciona. Aprovecha las habilidades y las iniciativas de todo el personal que participa en un proceso. Esto quizá signifique un cambio en cultura, que tiene que ser respaldado por la administración a través de sus propias actividades y comportamiento.

## **Incorporación de los equipos al modelo TQM**

En la parte 1 de este libro se establecieron las bases para TQM. Lo medular de las cadenas cliente/proveedor y, en cada interfase, el proceso fue rodeado por los resultados "suaves" de la cultura, las comunicaciones y el compromiso. En las partes 2 y 3 se añadieron las necesidades administrativas duras de sistemas y herramientas.. Ahora ya se está en posibilidad de completar el modelo con la necesidad de los equipos, los consejos, los RCC. los EMC, los círculos de calidad, los grupos de ADP etc., que trabajan sobre los procesos -utilizando las herramientas- para obtener mejorías continuas en los sistemas que los administran (figura 11.10).



**Figura 11.10 Administración de la calidad total, incorporación del trabajo de equipo para completar el modelo**

El autor está agradecido por la contribución importante hecha a este capítulo por sus colegas en O&F Quality Management Consultants Ltd., Stephen Mathews, director de desarrollo y John Glover, principal consultor.

## **Puntos sobresalientes del capítulo**

### ***La necesidad del trabajo en equipo***

- La única forma eficiente de abordar la mejoría del proceso o problemas complejos es mediante el trabajo en equipo. El enfoque de equipos permite crecer a las personas y las organizaciones.
- Los empleados no adoptarán la mejoría continua sin el compromiso de la alta dirección, un "ambiente" de calidad y un mecanismo efectivo para capturar las contribuciones individuales.
- El trabajo en equipo para la mejoría de la calidad está impulsado por una estrategia, necesita de una estructura y se tiene que poner en práctica con cuidado y efectividad.



### ***Trabajo en equipo y liderazgo centrado en la acción***

- Los primeros trabajos realizados en el campo de las relaciones humanas por McGregor, Maslow y Herzberg fueron útiles para John Adair en el desarrollo de su modelo para el trabajo en equipo y el liderazgo centrado en la acción.
- El modelo de Adair presenta las necesidades de la tarea, del equipo y de las personas en el equipo, bajo la forma de tres círculos que se traslapan. Hay funciones específicas para el líder de tareas, de equipos e individuales, pero tiene que concentrarse en la pequeña área central de traslape de los tres círculos.
- El proceso del equipo tiene entradas y resultados. Los buenos equipos tienen tres atributos principales: alto cumplimiento de las tareas, alto mantenimiento del equipo y baja autoorientación.
- Al hacer frente a la tarea, al equipo y sus integrantes, se tiene que adoptar un estilo de liderazgo situacional. Para esto se pueden utilizar los modelos de Tannenbaum y Schmidt y de Blanchard, mediante la dirección, el entrenamiento y el respaldo hasta la delegación.

### ***Etapas de desarrollo del equipo***

- Cuando se integran los equipos pasan por las etapas de desarrollo de Tuckman de formación (conciencia), tormenta (conflicto), establecimiento de normas (cooperación) y desempeño (productividad).
- Los equipos que pasan por estas etapas con éxito se hacen efectivos y muestran objetivos claros y metas acordadas, franqueza y confrontación, respaldo y confianza, cooperación y conflicto, buenas tomas de decisiones, liderazgo apropiado, revisión de los procesos del equipo, relaciones sólidas y oportunidades para el desarrollo individual.