



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA INDUSTRIAL

FUNDAMENTO PARA UN TRABAJO EN EQUIPO EFECTIVO

UN MODELO PARA ADMINISTRAR GRUPOS DE TRABAJO

DON CAREVV - EUNICE PARISI - CAREVV KEN BLANCHARD - JESSE STONER

Reproducción para fines docentes

FUNDAMENTOS PARA UN TRABAJO EN EQUIPO EFECTIVO

¿Por qué escribir un artículo acerca del rol de los participantes en la construcción de equipos de alto rendimiento? La mayoría de los documentos que se refieren a este tema, se dedican exclusivamente a analizar el papel del líder, siendo que, son los miembros de un grupo quienes juegan un papel crítico en el logro de las metas del equipo. Con demasiada frecuencia los participantes asumen que el éxito es principalmente la responsabilidad del líder designado. A menudo si el grupo no logra un funcionamiento productivo, los participantes o se retraen y se convierten en observadores pasivos o se molestan y se convierten en participantes agresivos. En cualquiera de los dos casos, su contribución al éxito del grupo es mínima. La verdad es que, cuando cada uno de los miembros acepta y comparte la responsabilidad del éxito del grupo, poderosas transformaciones empiezan a ocurrir. Este artículo se ha escrito para aquellos miembros de grupos que desean saber qué acciones pueden tomar para ayudar a su grupo a mejorar.

Como miembro de un grupo que desea facilitar su proceso de transformación en un equipo de alto rendimiento, hay tres pasos esenciales a seguir.

Paso Uno: Tenga claridad acerca de lo que desea crear. ¿Cómo es la apariencia de un equipo de alto rendimiento? Un antiguo proverbio chino dice: “Si no sabes a donde te diriges, cualquier camino es bueno”.

Paso Dos: Tenga claridad con respecto al camino a seguir. Una vez que la ruta está clara, se está en una mejor posición para reconocer las señales del camino.

Paso Tres: Desarrolle y utilice las habilidades grupales necesarias para facilitar la jornada. Este artículo se refiere a esos tres pasos: ¿Cómo es un equipo de alto rendimiento? (las siete características comunes a los equipos de alto rendimiento); ¿Cómo es el camino? (cómo diagnosticar las etapas del desarrollo grupal!); y, de mayor importancia, ¿Qué tipo de acciones debe tomar el miembro de un grupo, para facilitar la jornada?

RENDIMIENTO (PERFORM): CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

¿Cómo es un equipo de alto rendimiento? Una mejor descripción puede lograrse analizando las siete características que ilustra el modelo RENDIMIENTO (PERFORM).

Propósito. Los miembros de los equipos de alto rendimiento comparten un sentido de propósito común. Tienen claro cual es la “tarea” del equipo y por qué ésta es importante. Pueden describir gráficamente lo que el equipo pretende alcanzar. Han desarrollado, de común acuerdo, metas que presentan retos y que se relacionan claramente con la visión del grupo. Tienen claridad en las estrategias a seguir para alcanzar sus metas. Cada miembro comprende su papel para hacer realidad la visión.

Estar Facultados. Los miembros tienen confianza en la capacidad del grupo para superar los obstáculos y materializar su visión. Un sentimiento de respeto mutuo les permite compartir responsabilidades, ayudarse unos a otros y tomar iniciativas con las que afrontar los retos. Los

miembros tienen la oportunidad de desarrollarse y aprender nuevas habilidades. Existe una sensación de poder individual además del poder colectivo del grupo. Están “facultados”.

Relaciones Interpersonales y Comunicación. El equipo ha establecido el compromiso de operar en comunicación abierta y sus miembros se sienten libres de poder expresar opiniones, pensamientos y sentimientos sin ningún temor. Escuchar se considera tan importante como hablar. Se valoran las diferencias de opinión y de perspectiva y se entienden los métodos para la administración del conflicto. A través de una retroalimentación honesta y que manifiesta interés, los miembros son conscientes de sus fuerzas y debilidades como miembros del equipo. Existe un ambiente de confianza y aceptación, un sentimiento de comunidad. La cohesión del grupo es alta.

Flexibilidad. Los miembros del grupo son flexibles y realizan diferentes tareas y funciones de mantenimiento según se necesitan. La responsabilidad del desarrollo del grupo y del liderazgo se comparte. Las fortalezas de cada miembro son identificadas y utilizadas, y los esfuerzos individuales son coordinados cuando es necesario. El equipo tiene un funcionamiento fluido y abierto, tanto a las opiniones como a los sentimientos. Se trabaja duro y se disfruta. Los miembros reconocen la inevitabilidad y conveniencia del cambio y la necesidad de adaptarse a condiciones cambiantes.

Optima Productividad. Los equipos de alto rendimiento generan resultados significativos. Existe el compromiso grupal de alcanzar altos estándares y resultados de calidad. Cumplen con su trabajo, se entregan en tiempo y alcanzan las metas. El equipo ha desarrollado métodos eficaces para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Estos métodos generan resultados óptimos y fomentan la participación y la creatividad. Los miembros han desarrollado sólidas habilidades en procesos y dinámicas grupales así como en cumplimiento de tareas.

Reconocimiento y Valoración. El líder del equipo, así como los demás miembros, reconocen frecuentemente los éxitos individuales y colectivos mediante la celebración del cumplimiento de metas intermedias, logros y acontecimientos. Los resultados del equipo son apreciados por el resto de la organización. Los miembros se sienten altamente valorados dentro del equipo y experimentan una sensación de satisfacción personal en relación a los logros del equipo y a su personal contribución en el cumplimiento de tareas.

Moral Alta. Los miembros se muestran entusiasmados con el trabajo que produce el equipo, y cada una de las personas se sienten orgullosas de formar parte de él. Se sienten seguros, comprometidos y optimistas respecto al futuro. Existe una sensación de entusiasmo respecto a los logros individuales y colectivos, así como la forma en que los miembros del equipo funcionan juntos. El espíritu solidario es alto.

ETAPAS DEL DESARROLLO GRUPAL*

El equipo ideal es aquel que se encuentra en la etapa de PRODUCCION. Sin embargo, los grupos no inician su vida en esa etapa. Por el contrario, los grupos, durante su desarrollo, el que parte de un agrupamiento de individuos hasta convertirse en un equipo de alto rendimiento, tienden a moverse a través de una serie de etapas predecibles. Al tiempo que cada grupo es único, todos tienden a compartir etapas y características comunes. El conocimiento de esas etapas y características, ayuda a clarificar los procesos de interacción que ocurren cuando varios individuos se encuentran.

Dos variables fundamentales se utilizan para determinar la etapa de desarrollo en la que se encuentra un grupo: el nivel de Productividad y la Moral. La Moral se relaciona con el compromiso del grupo dimensionado por su motivación, confianza y cohesión.

Etapa 1: Orientación. Durante esta etapa, la productividad es baja y las metas confusas. Las habilidades y conocimientos, como equipo, tienen un nivel bajo de desarrollo. La moral es relativamente alta dado que los miembros están bien dispuestos y tienen expectativas positivas para el grupo. Los miembros del grupo dependen del líder y acusan algún grado de ansiedad acerca de sus roles individuales y su integración en el grupo.

Etapa 2: Insatisfacción. La productividad incrementa lentamente al tiempo que los conocimientos y habilidades empiezan a desarrollarse. La moral sin embargo, se desploma porque las iniciales expectativas del grupo no son fácilmente satisfechas. Es el inevitable efecto "la luna de miel se acabó". Son evidentes los sentimientos de frustración y de competencia interna.

Etapa 3: Resolución. La productividad continúa incrementándose mientras que las habilidades y los conocimientos grupales aumentan. Las metas se clarifican o se han redefinido. La Moral comienza a mejorar porque el grupo desarrolla métodos de trabajo conjunto. Los sentimientos negativos se resuelven. La cohesión y los sentimientos positivos aumentan, y la confianza, como grupo, comienza a construirse.

Etapa 4: Producción. En esta etapa, el equipo ha desarrollado las habilidades y los conocimientos necesarios para trabajar bien en conjunto y para producir los resultados deseados. Todas las características del modelo RENDIMIENTO (PERFORM) están presentes. Los miembros tienen sentimientos positivos acerca de sus compañeros de grupo. Ya no dependen únicamente del líder para tener dirección y apoyo: cada miembro asume el rol del liderazgo cuando se requiere. Esta etapa es indicativa de un equipo de alto rendimiento.

Las curvas de productividad y de moral representadas en el modelo "Las Etapas del Desarrollo Grupal"~ (Figura 1), ilustran el crecimiento que cada grupo experimenta durante su ciclo de vida. La cantidad de trabajo lograda acusa un crecimiento sostenido (de bajo a alto) a través de las cuatro etapas. La moral o compromiso, por otra parte, comienza alta en la Etapa 1 (Orientación), para luego desplomarse en la etapa 2 (Insatisfacción), al no satisfacerse las altas expectativas iniciales de los miembros del grupo. Cuando en la Etapa de Insatisfacción se administran los conflictos, los asuntos interpersonales se resuelven y las tareas se redefinen para hacerlas más razonables, entonces la moral empieza a ascender en la Etapa 3 (Resolución). Eventualmente, tanto la productividad como la moral son altas en la Etapa 4 (Producción).

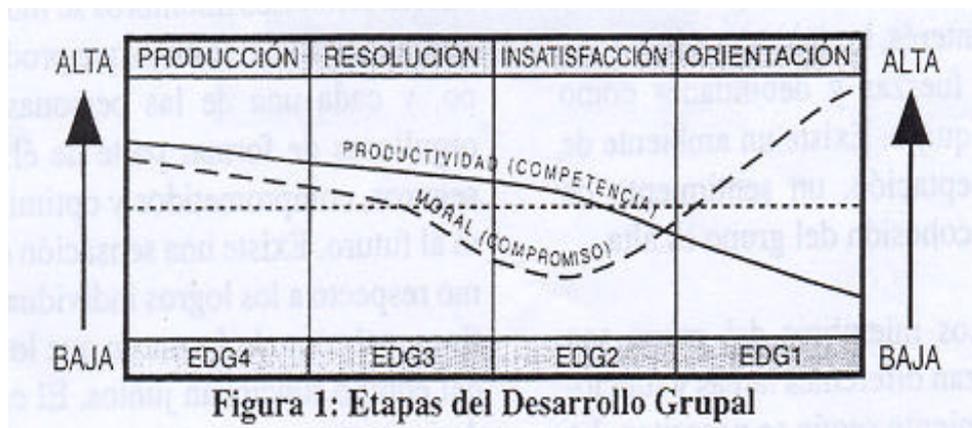


Figura 1: Etapas del Desarrollo Grupal

*Adaptado de R.B. Lacoursiere. The Life Cycle of Groups: Developmental Stage Theory (New York: Human Service Press. 1980)

DIAGNOSTICANDO LAS ETAPAS DEL DESARROLLO GRUPAL

La utilización de este modelo para determinar la etapa de desarrollo de un grupo, exige que los miembros del grupo desarrollen la habilidad de observar la interacción grupal. El grado de habilidad que cada miembro alcance para diagnosticar en cuál etapa se encuentra su grupo, es una herramienta constructiva para facilitar el desarrollo grupal.

Es fácil reconocer un equipo de alto rendimiento. Cuando todas las características del modelo RENDIMIENTO (PERFORM) están presentes y en operación, el grupo se encuentra en la etapa 4 (Producción).

Si el grupo no se encuentra en la etapa de Producción, es un tanto más difícil determinar en cual otra etapa se encuentra. Las etapas se pueden identificar enfocando la atención en dos de las características del modelo RENDIMIENTO (PERFORM) - Moral y Productividad. (Ver la Figura 2).

¿Qué tan alta es la moral del grupo?, ¿Están sus miembros satisfechos? La moral y la satisfacción tienden a ser más altas en la etapa de Orientación cuando está presente el entusiasmo asociado a un nuevo grupo y las expectativas son altas. La moral, entonces, tiende a disminuir en la etapa de Insatisfacción, cuando se agota el período de "luna de miel" y la realidad del lento progreso por venir se hace evidente. Al tiempo que se logra avanzar, la moral vuelve a aumentar, al aumentar la productividad del grupo en la etapa de Resolución. Así, si la moral del grupo es extremadamente baja, es probable que el grupo se encuentre en la Etapa 2 (Insatisfacción).

¿Qué tan productivo es el grupo?, ¿Está cumpliendo con las tareas encomendadas?, ¿Se están tomando decisiones efectivas y se están emprendiendo las acciones apropiadas? La productividad grupal tiende a incrementar a paso seguro; por lo tanto, la cantidad de trabajo que se realiza es un indicador de la etapa de desarrollo, a mayor trabajo realizado, mayor nivel de desarrollo. Si el grupo logra un nulo o escaso progreso, es muy probable que se encuentre en la etapa de Orientación; esto es, el grupo puede tener mucha energía vital, pero no se está logrando mucho. Así, la Etapa 1 (Orientación) se caracteriza por baja productividad y alta moral.

Si la moral del grupo está mejorando, es probable que éste se encuentre en la etapa de Resolución. Por ejemplo, el grupo ha aprendido cómo trabajar en conjunto, a ser abiertos y a tomar decisiones efectivas. A pesar que la confianza no es muy sólida, los miembros se sienten cada vez mejor al trabajar unos con otros. Así, la Etapa 3 (Resolución) se caracteriza por una alta productividad y una moral en mejoría.

SI		ENTONCES
Productividad:	Baja	Etapa 1 - Orientación
Moral:	Alta	
Productividad:	Baja - Moderada	Etapa 2 - Insatisfacción
Moral:	Baja	
Productividad:	Moderada Alta	Etapa 3 - Resolución
Moral:	Variable y Mejorando	
Productividad:	Alta	Etapa 4 - Producción ¡Un Equipo de Alto Rendimiento!
Moral:	Alta	

Figura 2: Diagnosticando las Etapas del Desarrollo Grupal

FACILITANDO EL DESARROLLO DEL GRUPO

Una vez que la etapa de desarrollo grupal ha sido diagnosticada, es responsabilidad de cada uno de sus miembros facilitar el desarrollo del grupo. Se puede establecer la comparación de un grupo con una máquina: tiene una tarea que realizar, y debe funcionar con suavidad para completar la tarea eficientemente. Las conductas que afectan directamente la productividad de un grupo se llaman *Conductas de Tarea*. Las conductas de tarea proporcionan dirección al grupo.

Aquellos comportamientos que se relacionan con el mejoramiento de la moral y con la armónica operación de un grupo se llaman *Conductas de Mantenimiento*. Las conductas de mantenimiento constituyen el sistema de soporte del grupo. Los dos tipos de conductas son imprescindibles para que el grupo se desarrolle a plenitud. Idealmente, tanto las conductas de tarea como las de mantenimiento son compartidas por todos los miembros del grupo.

Las Conductas de Tareas se Enfocan a las Metas

Las conductas de tarea se enfocan en aquello que el grupo debe lograr. Aunque son importantes para cada etapa, deben ser enfatizadas cuando la productividad es baja, cuando no hay claridad en las metas, y cuando las habilidades y los conocimientos requieren ser desarrollados. Estas necesidades son características de la Etapa 1 (Orientación) y de la Etapa 2 (Insatisfacción). Las conductas de tarea son especialmente importantes cuando un grupo recién inicia su trabajo en conjunto. A continuación se presentan ejemplos de conductas de tarea.

El **Iniciar**, puede presentarse de múltiples formas, tales como introducir una agenda o un procedimiento para la solución de problemas, proponer un nuevo tema o sugerir un curso diferente de acción.

"Vamos a ver algunas otras opciones referentes a..."

Solicitar o Proporcionar Información, involucra el solicitar ideas de otros y el ofrecer opiniones y sugerencias.

"Maria, basada en tu experiencia, cómo crees que debemos manejar el..."

El Clarificar y Elaborar, incluye el interpretar sugerencias, clarificar confusiones, definir terminología, reelaborar mensajes, y construir a partir de ideas.

"Ya entiendo lo que quieres decir, Juan, y, además, pudiéramos..."

Resumir, esta conducta involucra el sintetizar toda la información relevante y presentarla en forma comprensible.

"Resumiendo lo que hemos discutido..."

La Prueba de Consenso, implica verificar si los miembros del grupo están de acuerdo acerca de alguna decisión relevante para la tarea a realizar, o el evaluar alguna decisión del grupo basada en criterios previamente acordados.

"Están todos de acuerdo. entonces, que nuestras opciones SOII..."

Coordinar, significa administrar y priorizar el flujo de ideas o de información.

"Vamos escuchando todas las alternativas antes de decidir el mejor curso de acción".

Para asegurar que se están utilizando adecuadamente las conductas de tarea, puede resultar útil asignar a un miembro del equipo el rol de monitor de estas conductas para mantener al grupo enfocado en avanzar hacia el cumplimiento de metas, interviniendo cuando sea necesario enfocar al grupo en la materia.

"Parece que nos estamos desviando. Tomamos el acuerdo de discutir este tema por espacio de 30 minutos. El tiempo ya se terminó. ¿Deseamos continuar o pasamos al siguiente punto de la agenda?"

Las Conductas de Mantenimiento Promueven un Suave Funcionamiento del Grupo

Las conductas de Mantenimiento se dirigen a desarrollar o mantener la cohesión y la armonía del grupo. Son más necesarias cuando la moral está a niveles bajos en la Etapa 2 (Insatisfacción) ,y cuando la moral comienza a mejorar en la Etapa 3 (Resolución). A continuación presentamos ejemplos de conductas de mantenimiento.

El **Escuchar Activamente** involucra dar a conocer que la otra persona fue escuchada y que se entendió lo que dijo a través del uso de mensajes verbales y no verbales.

"Si te entiendo correctamente, lo que estás diciendo es..."

Animar involucra el ser amable, cálido y sensible a la participación de los demás en la discusión del grupo.

"Pedro, tú has tenido algo de experiencia en esta área. Me gustaría escuchar lo que piensas".

El **Cuidar el Arco** incluye el monitorear la comunicación del grupo, permitiendo que los miembros más silenciosos contribuyan, y controlando el tiempo "al aire" de los miembros más asertivos.

"Tomás, tus ideas, son importantes. Creo que deberíamos escuchar a otros que aún no han expresado sus comentarios".

La **Administración del Conflicto** incluye los esfuerzos por resolver o reconciliar las diferencias que surgen entre los miembros del grupo.

"Dado que todos estamos de acuerdo en que el proyecto debe concluirse antes de fin de mes, veamos si podemos encontrar una forma creativa de incluir lo mejor de las ideas tanto de Lorenzo como de Margarita".

También, pudiera ser útil asignar el rol de monitorear las conductas de mantenimiento de los procesos grupales a uno de los miembros. Este debería escribir sus observaciones acerca de cómo interacciona el grupo y la frecuencia con que se utilizan las conductas de mantenimiento, proporcionando retroalimentación a los demás.

"Yo observé que Roberto se retrajo de la discusión, tan pronto como alguien no estuvo de acuerdo con él, y cada vez que Carolina trató de hablar, fue interrumpida".

Aplicando las Conductas de Tarea y las de Mantenimiento al Desarrollo Grupal

El diagnóstico de la etapa de desarrollo de un grupo es un prerequisite para determinar qué combinación de conductas de tarea y de mantenimiento son las apropiadas para que un grupo funcione con mayor eficacia. Por ejemplo, en la Etapa 1 (Orientación), cuando la moral es alta y la productividad es baja, las funciones de tarea son las indicadas. Las metas y los roles deben ser definidos y las habilidades del grupo deben ser desarrolladas.

En la Etapa 2 (Insatisfacción), cuando tanto la moral como la productividad son bajas, se requiere una combinación de conductas de tarea y de mantenimiento para proporcionar al grupo el apoyo que requiere, a fin que pueda transitar a la siguiente etapa. En la Etapa 3 (Resolución), cuando la productividad es alta y la moral baja o en desarrollo; las conductas de mantenimiento se necesitan para construir la confianza y la cohesión grupal. Cuando el grupo opera como un equipo de alto rendimiento en la Etapa 4 (Producción), cada persona provee a los demás conductas de tarea o de mantenimiento según sean necesarias.

RESUMEN

Para ser un miembro efectivo de un equipo, cada participante debe entender las etapas del desarrollo grupal y adquirir las habilidades necesarias para facilitar el tránsito del grupo de una etapa hacia la siguiente. Esto requiere que cada uno de los participantes pueda diagnosticar cuál es la etapa en la que el grupo se encuentra, y que cada uno sea capaz de proporcionar la dirección y el apoyo necesarios para que el grupo avance a la siguiente etapa, a través de la utilización de las conductas de tarea y de las conductas de mantenimiento.

La productividad y la moral mejoran cuando las metas grupales están claras y son alcanzables, cuando la interacción entre los miembros es confiada y abierta, y cuando el grupo se comporta como una unidad cohesionada. Bien vale el esfuerzo promover que cada miembro del grupo desarrolle los conocimientos y las habilidades necesarias, considerando el potencial de productividad y de satisfacción humana que resultan de un equipo de alto rendimiento.