

Administración de Equipos de Trabajo. El reto de una carrera sin final.

Por Alejandro Guzmán
con Esteban Mayorga

Los beneficios de los grupos de trabajo, en cualquiera de sus modalidades, requieren más que iniciativa, recursos y necesidad para aprovecharlos.

Las organizaciones invierten muchos recursos en la implantación de estrategias de equipos de trabajo y sin embargo los resultados a largo plazo distan mucho de llevar a la organización a un crecimiento sostenido. Una visión global del Desarrollo Organizacional (DO) basada en la implantación de estrategias de administración de grupos de trabajo es una alternativa para el éxito de la continuidad en la mejora. Así nos enfrentamos al reto de generar y compartir la visión de esa administración global de los grupos dentro de la organización. Y por eso nos hemos apoyado de una herramienta de tecnología de software para desarrollar un modelo gráfico que muestre al usuario el impacto en el desarrollo organizacional, denominado vitalidad, basado en el momento de administrar modalidades de grupos de trabajo. El modelo toma como base las experiencias de los autores trabajando con equipos en diferentes modalidades y estudios publicados de expertos sobre aspectos específicos del desempeño de grupos de trabajo.

El propósito del modelo descrito es mostrar el comportamiento del nivel de vitalidad de los grupos de trabajo en las organizaciones, cuando estos son llevados con diferentes conceptos de grupos, y la contribución en función del tiempo de cada modalidad implantada en el desarrollo organizacional. La mejora continua en productividad será la consecuencia de la administración oportuna de las tecnologías de equipos de trabajo.

Los grupos de trabajo en las organizaciones.

“Los integrantes de equipo trabajan juntos, para mejorar sus operaciones, manejo de problemas diarios, planear y controlar su trabajo” [2], son responsables de un proceso que entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Las investigaciones han hecho evidentes los resultados positivos del trabajo en grupo. Wellins et al muestran resultados de altos niveles de satisfacción e impacto en la productividad.

El tamaño promedio de las compañías donde se aplican formas de trabajo en equipo esta entre 1000 y 5000 empleados. El tipo de organización donde se presenta la mayor incidencia del uso de equipos de trabajo es Manufactura con 71%; otros tipos de organización como Servicios, Servicio Público y Militares cuentan con 10%, 5% y 3%, respectivamente [1]. Por lo que empleamos como ejemplo en nuestro modelo las modalidades que han sido exploradas en manufactura y cuyos resultados positivos han sido publicados fuertemente en la última década, grupos de mejora, grupos autodirigidos y unidades de negocio. Sin embargo, es una área de oportunidad aplicar estas estrategias en las ramas de servicio y administración pública, aún cuando sean pequeñas.

El número adecuado de integrantes de un grupo de trabajo, sugerido por Askin y Standridge [4] es de 7 miembros, por lo que es empleado en la construcción del modelo.

Algunas empresas mantienen departamentos funcionales de soporte con enlaces formales entre los grupos de trabajo y estos departamentos. Un integrante puede ser elegido de cada departamento para contribuir con la competencia funcional de su departamento en el nuevo grupo multidisciplinario en alguna modalidad.

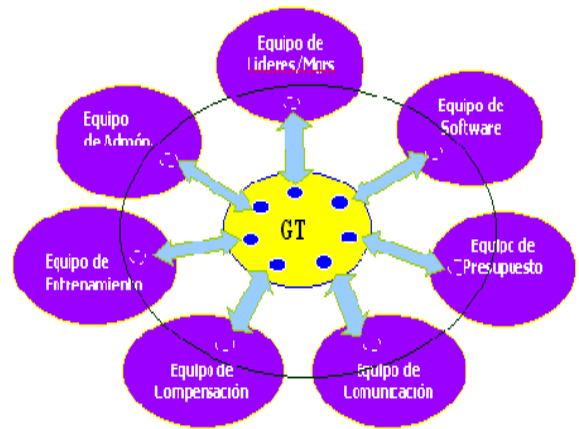


figura 3 integración de un equipo de trabajo.

Integración de grupo.

Las actividades para iniciar los equipos incluyen aspectos difíciles, considerando la naturaleza voluntaria de los integrantes y la fase inicial de la interacción del grupo.

Los grupos requieren de recursos como entrenamiento para integrarse como equipo y abordar los problemas para los que fueron constituidos (el lector puede encontrar los entrenamientos típicos impartidos a los grupos en la referencia de Wellins, Byham y Wilson); pero cada modalidad de grupo en su momento es parte y constituye un elemento de contribución del desarrollo organizacional. Por ello debería ser manejada como una serie dependiente de un plan global de crecimiento sostenido.

Administración de grupos.

Las personas preparadas que integran cada tipo de grupo son el activo tecnológico más relevante de las organizaciones, por lo que se sugiere administrarlas precisamente como tecnología.

La tecnología muestra un nivel de desempeño y valor en fusión del tiempo. No es un brinco irregular y mucho menos se mantiene indefinidamente. La figura 1 muestra las etapas de creación, monitoreo, asimilación, transferencia, aceptación, utilización, madurez y declinación, como el continuo, a través del ciclo de vida de una tecnología bajo análisis.

El periodo útil termina con los primeros indicios de declinación y seguramente que el propósito y expectativas de la organización a la que pertenece serán más largos que el disponible por una tecnología.

La figura 2, muestra como las tecnologías pueden administrarse en secuencia para asegurar el continuo tecnológico. El arte de la administración tecnológica radica en la preparación anticipada de una nueva tecnología que sustituirá a la vigente. Pero, como la tecnología no muestra saltos instantáneos, no es conveniente esperar a que la primera tecnología enfrente declinación e iniciar en ese momento la de reemplazo, ya que a la nueva le tomará un tiempo llegar a su madurez.

Sin embargo, cuando se prevé el inicio de la nueva tecnología con el tiempo suficiente para que alcance su madurez justo antes que la anterior decline, estaremos asegurando la continuidad tecnológica.

Cada modalidad de grupos de trabajo es una forma tecnológica que debe ser seriada como parte de un plan global del DO.

Un modelo gráfico-dinámico, basado en la dinámica de sistemas y de pensamiento [4] ha sido desarrollado para ayudar a los administradores del DO a simular el impacto de sus decisiones sobre el momento adecuado para iniciar una nueva



Figura 1 Ciclo de vida de la tecnología.

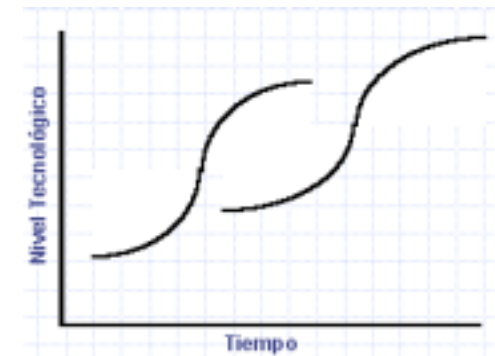


Figura 2



modalidad que mantenga el crecimiento sostenido del DO, expresado como vitalidad.

La interfaz muestra como el usuario puede interactuar virtualmente durante la simulación del modelo con la ventaja de modificar las variables de novedad y recursos, mediante los controles disponibles; haciéndolo en el tiempo que desee administrar una nueva tecnología de grupo. Podrá observarse gráficamente el impacto resultante en los niveles de vitalidad del DO y analizar cuando son los momentos oportunos para el inicio de cada tecnología.

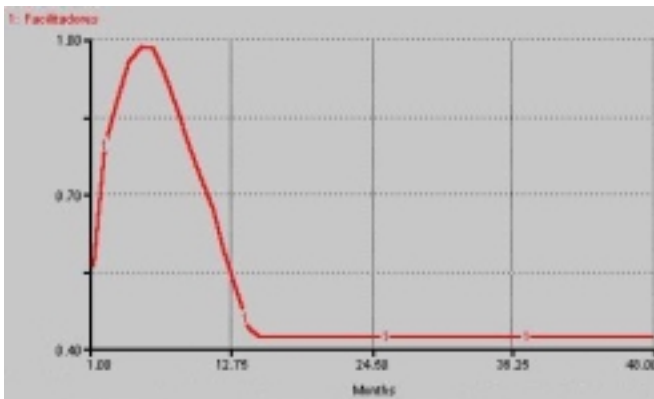
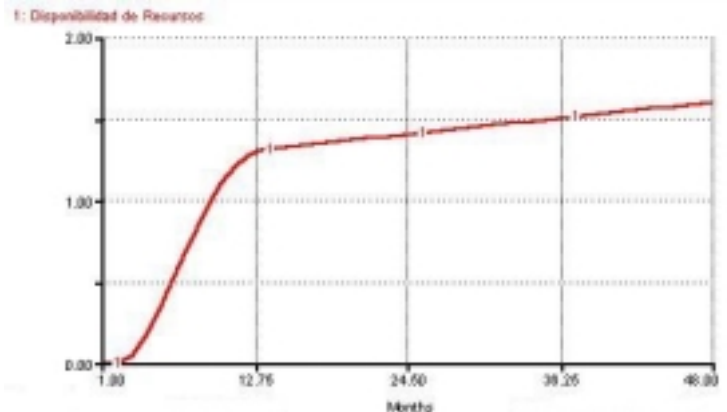
Escenarios

Los siguientes escenarios han sido explorados en el modelo, basado en computadora, para ilustrar casos observados, en la experiencia de los autores en la administración de varias estrategias de grupos de trabajo.

Consideraciones en la construcción del modelo.

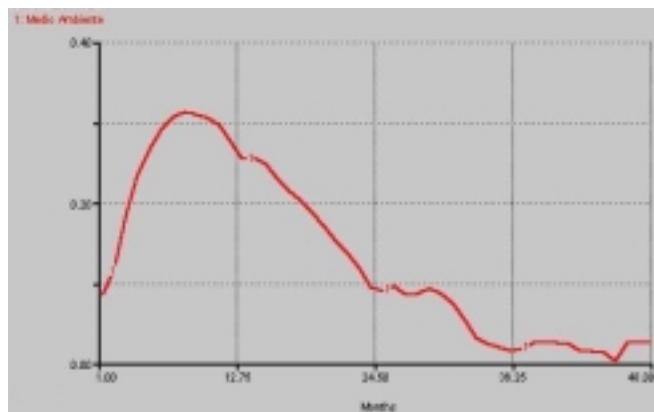
La disponibilidad de recursos esperada durante el periodo de simulación se estima como se muestra en la figura de *Disponibilidad de Recursos* para cada escenario.

El nivel de involucramiento se muestra en la figura de *Facilitadores*. Para los escenarios esta gráfica indica una participación activa de los gerentes durante los primeros meses donde la primera modalidad de grupos será iniciada y después tomarán como dado que los miembros del equipo



saben la dirección planeada del desarrollo del grupo, lo cual no es siempre cierto, pero común en las empresas.

Sin afán de ser pesimistas, sino más bien realistas sobre la posibilidad de un medio ambiente adverso, la figura de Medio Ambiente indica un auge durante los meses en que una primera modalidad de grupos se podría iniciar y una degradación del ambiente progresiva. Este tipo de condición puede ser ajustada por el tomador de decisiones de acuerdo a la información disponible para su caso específico.



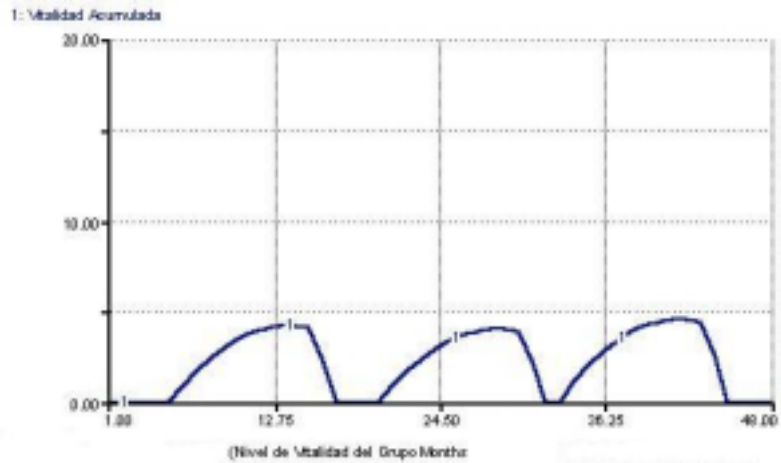
El sistema de compensación para los grupos es uno de los principales retos en las organizaciones, en parte porque el énfasis en los grupos es la productividad en equipo en vez del desempeño individual; consideramos este factor a través de una variable de *estímulos* en el modelo.

El éxito de los grupos se asocia a factores como la efectividad del liderazgo, representada a través del componente *facilitadores*, combinado con los *estímulos* y el *ambiente*; estos proyectados como las condiciones de los escenarios combinados.

“Otra moda más”

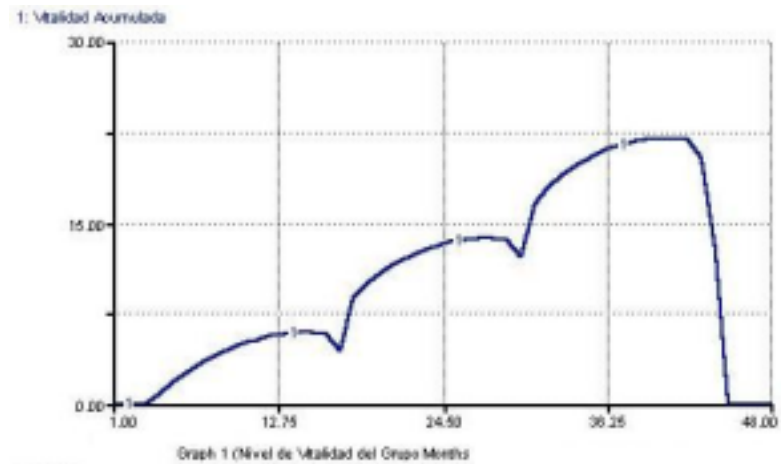
El mundo de los negocios, vive el reto de ocupar un lugar en el mercado, mantenerse y buscar el liderazgo en el mismo. Esto exige tener los mejores costos, calidad y nivel de productividad en su personal. Los gerentes en las organizaciones buscan nuevas formas de administrar, en ocasiones, basándose en los resultados de otras empresas, donde aparece como factible repetir los beneficios en la empresa a la que pertenecen.

Sin embargo al implantarlos por su cuenta, sólo se observan resultados pasajeros.



“El Conformista”

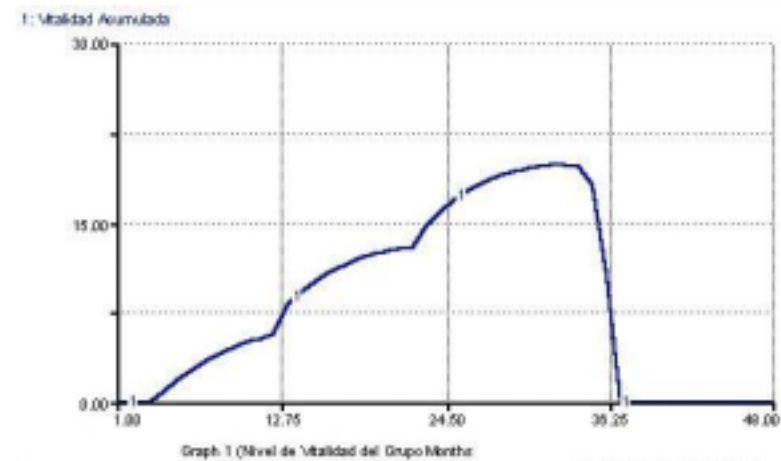
Administrar estas tecnologías de grupos incurriendo en la menor cantidad de modalidades posibles, permiten alcanzar niveles de desempeño altos, pero el tiempo para lograrlo será más largo posponiendo el nivel de DO. La administración no tiene que promover más tecnologías en el periodo simulado.



“El Reto”

La detección del momento oportuno para aplicar nuevas tecnologías tiene como resultado niveles de desempeño elevados en un tiempo más reducido.

El administrar de esta forma, también lleva a la gerencia a la necesidad de crear o encontrar nuevas modalidades que permitan continuar el crecimiento sostenido del DO. Puede observarse lo que sucederá después de alcanzar un nivel ventajoso de DO rápidamente sin tener alguna modalidad más que integrar a la carrera de innovación sin final.



Conclusiones

Las estrategias de grupos de trabajo deben ser administradas como el activo más relevante de tecnología en las organizaciones.

La administración de estas tecnologías bajo un plan global, asegura el crecimiento sostenido del DO.

Las teorías y estudios de los investigadores sobre los beneficios de administrar el trabajo a través de grupos son evidentes y están disponibles, pero los tomadores de decisiones en las organizaciones no necesariamente estarán en condiciones de aplicarlas. Un modelo como el presentado aquí es una forma de integrar esos conocimientos en un simulador que permite a los administradores explorar, comprender y comunicar la razón y el impacto de sus decisiones en el DO, producto de la administración oportuna de las modalidades de tecnología de grupos de trabajo.

Referencias

[4] Askin, R., Standridge, C. Modeling and Analysis of Manufacturing Systems; JOHN WILEY & SONS, INC. ; USA: 1993. p169.

[3] Richmond, B. System Dynamic's/ System Thinking. Let's Just Get On With It; High Performance Systems, Inc. [WWW document] <http://www.hps-incs.com/paper.html>; Accesada en Agosto, 2000.

[2] Wellins, R., Byham, W., Wilson, J. Empowered teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation; Jossey-Bass; San Francisco:1991. p166.

[1] Wellins, R. [et al.] Self-directed teams: a study of current practice; Development Dimensions International; Pittsburgh:1990. p13.