

1. Los llamados equipos de alto rendimiento: supuestos, conflictos y diferencias Pedro Matheu Lucia Ferradas

1.1. Parte A

Propósito del trabajo y agradecimientos

El propósito del trabajo es explorar en los equipos, por un lado, algunas condiciones estructurales, y, por otro lado, los supuestos requeridos para su funcionamiento, así como el papel de los conflictos y diferencias en su accionar.

Explorar qué otros factores organizacionales y tecnológicos influyen; cómo son los tipos de equipos con mayor o menor cambio en la división del trabajo, su función y ubicación en la red organizacional. Asimismo la situación del contexto.

Asimismo, analizar los supuestos organizacionales relacionados con la tarea como la planificación, fijación de objetivos y logro de resultados, así como los de orden social como el efectivo trabajo en equipo y los valores compartidos.

El enorme laboratorio organizacional pone a los llamados equipos de alto rendimiento como un mito, alcanzado a veces y rodeado de una realidad que nos obliga a explorar la existencia de una gran variedad de equipos cuya estructura y funcionamiento son totalmente atípicos.

Muchos de estos asuntos han sido discutidos y desarrollado, con el grupo especial para el desarrollo de equipos convocado por GPA Consultores: Mónica Cabrera, Raúl Castellanos, Mario Dordoni, Mario García, Ianina Lois y Jorge Otero. Asimismo a Lidia Espinosa por la preparación de documentos especiales y de las versiones en castellano de gran parte de la vasta documentación que hemos utilizado.

Un aporte particularmente valioso surgió del proyecto en curso sobre indicadores para equipos, con el Centro de Coaching Sistémico, su directora Liliana Zamora y sus colaboradoras Irene Diaz Y Graciela Tufani.

1.2. *La Estructura vs. el Proceso o la sombra del Taylorismo*

En los primeros estudios de las organizaciones predomina el enfoque de la escuela de la "administración científica". Esta propone una preocupación casi exclusiva por los elementos estructurales o estáticos de la organización apareciendo como herramientas que aseguran el control y la previsibilidad de los resultados en la producción.

El atractivo del enfoque estructural es fuerte en el campo de la consultoría, en la medida en que se toman en cuenta las personalidades individuales, también se tratan como factores estáticos y estructurales con los cuales se debe trabajar, sin posibilidades de trabajar en un proceso de cambio.

El problema con este enfoque es doble. Lo más grave es la posibilidad de que el diagnóstico resulte incorrecto o que la receta para una nueva estructura ignore algunas limitaciones culturales o de personalidad importantes. Con lo cual no sólo es alta la posibilidad de que el diagnóstico sea incorrecto porque se ignoran los procesos organizacionales, grupales e individuales que están operando.

El enfoque de este trabajo sobre problemas de los equipos se propone señalar algunos factores significativos de la estructura y particularmente revisar factores organizacionales grupales e individuales que son decisivos en su funcionamiento.

Procesos organizacionales y grupos

El estudio de los procesos organizacionales tiene varias raíces. Una de ellas es el campo de la dinámica de grupo según se desarrolló originalmente bajo el liderazgo de Kurt Lewin (1947).

Una segunda raíz fue la elaboración de técnicas sistemáticas para estudiar los procesos de pequeños grupos, como la de Chapple (1940) en antropología aplicada; Bales (1950, 1979) en sociología, y Carter et al. (1951) en psicología.

Los experimentos clásicos de White y Loppitt (1953) sobre los efectos de diferentes tipos de liderazgo demostraron que la productividad y el estado de ánimo del grupo se veían muy afectados por el estilo de líder formal. Una tercera raíz histórica, íntimamente relacionada, fue el desarrollo de la dinámica de grupo y la capacitación para el liderazgo asociada con los National Training Laboratories.

Una cuarta raíz es el estudio de relaciones de grupo y de procesos interpersonales en organizaciones industriales. Estos estudios demostraron que la forma en que las personas se interrelacionan en realidad sólo asemeja de manera limitada la forma en que deberían de comportarse según indica la estructura formal.

1.3. *El enfoque sociotécnico*

Resulta para nuestro enfoque de gran relevancia la concepción sobre equipos en una perspectiva de variables de comportamiento, organizativas y tecnológicas que aparece con los hallazgos en Inglaterra de Trist y Bamfort, con respecto a los efectos de cambios tecnológicos en las minas de carbón. De ahí se confirma la existencia de restricciones

del tipo mencionado, con impacto grupal y social que llevó al desarrollo del enfoque sociotécnico.

La década del 50 con los experimentos realizados por Trist, E.L. y Bamfort, K.W. (1951) sienta las bases de lo que se conoce como la “escuela de los sistemas sociotécnicos”, e influencia grandemente todos los desarrollos relacionados con las organizaciones y el trabajo, puesto que enfatizan en la importancia de las consecuencias sociales de la aplicación de los sistemas técnicos. En otras palabras, se trata de alertar de las consecuencias de considerar y priorizar la dimensión técnica sin tener en cuenta la dimensión social. Cobra importancia el diseño de puestos y el significado del trabajo, puesto que se presentan evidencias de que la persona no sólo busca satisfacer necesidades presentes, sino que se orienta al futuro.

Las consecuencias directas de las propuestas sociotécnicas para la organización del trabajo, se traducen en metodologías para las Formas Nuevas, para tratar la satisfacción laboral y la motivación, y son: la Rotación del puesto, la Ampliación del puesto, el Enriquecimiento del puesto y el Rediseño del puesto o la reingeniería primaria. Estos son en definitiva las primeras NFOT, a las que se suma más tarde el Grupo (semi)autónomo, que han llegado hasta nuestros días.

Finalmente en esta revisión conceptual podemos decir que los desarrollos de organizaciones aprendientes estudiadas por Argiris y Senge entre otros enfoques en el terreno conceptual, junto con experiencias como el de la empresa Volvo, la fusión de enfoques de gestión estadounidenses con empresas japonesas y otras experiencias europeas, han generado una serie de ideas y modelos tan diferentes como culturas organizacionales y tipos de procesos existen, para un campo desafiante: Los llamados equipos de alto rendimientos mito y otra vasta realidad de formas que las organizaciones crean para un época signada por las organizaciones en red.

1.4. Parte B

Una aproximación a las variables que influyen en el funcionamiento de los equipos

Vamos a desarrollar aquí cuestiones que no corresponden a un cuerpo conceptual necesariamente coherente, sino que va a combinar conceptos de diferentes escuelas y autores así como testimonios o ideas que corresponden a nuestra experiencia en el campo del desarrollo y observación de los equipos, que va desde grupos de trabajo fabriles, pasando por equipos de precisión de servicios hasta grupos de proyecto tal como pueden verse en tipos de equipos y sus diferentes aplicaciones.

En el ámbito empresarial que es el que particularmente trabaja y se interesa en el problema de que los equipos funciones se considera que estos seis atributos son necesarios para equipos funcionando en condiciones de competencia.

- Conoce bien el significado de su trabajo y como éste impacta en el CLIENTE Final.
- Tienen REGLAS y PRINCIPIOS Claros que guían su comportamiento.
- Tienen un LIDERAZGO BIEN PERCIBIDO y que propicia la Participación
- Tienen una MISION claramente Definida y Compartida
- Están organizados como una UNIDAD ALTAMENTE EFECTIVA para el desempeño de su Misión.
- Siempre están dispuestos a APRENDER y a COMPARTIR LO APRENDIDO para que cada uno tenga Iguales Oportunidades de Éxito.

Estos atributos se indican para mostrar el tipo de visión predominante en el ámbito empresarial sobre los requerimientos de los llamados equipos de alto rendimiento.

De todos modos existen otras condiciones donde la cooperación y el consenso tienen un alto requerimiento como el de equipos negociadores tal como puede verse en el análisis de las variables grupales que más adelante se tratan.

En estas definiciones, como se puede observar, se hace abstracción de las condiciones estructurales, de aplicación y funcionamiento de los equipos, cuestión que nos parece relevante revisar ampliando las variables de análisis. Asimismo, como se ha indicado, explorar la existencia de una gran variedad de equipos cuya estructura y funcionamiento son totalmente atípicos.

Aquí seleccionamos un conjunto de variables que consideramos significativas para el funcionamiento de los equipos y deben tenerse en cuenta en los análisis que se efectúen ante problemas de funcionamiento.

En el propósito del trabajo propusimos, explorar qué otros factores tecnológicos y organizacionales y influyen, cómo los tipos de equipos con mayor o menor cambio en la división del trabajo, su función y ubicación en la red organizacional que corresponden a los puntos I y II que siguen.

Por otro lado, los supuestos organizacionales relacionados con la tarea como la planificación, fijación de objetivos y logro de resultados, así como los de orden social como el efectivo trabajo en equipo y los valores compartidos que corresponden a las variables II y

III.

I. La organización y la tecnología: Diseño del equipo, función que cumple e instrumentos técnicos que emplea para el logro de sus resultados.

II. Los aspectos organizacionales y culturales, entendiendo por aquellos el tipo de gestión imperante y los valores predominantes en el ámbito organizacional donde trabaja el equipo.

III. Luego tenemos la dinámica grupal que desarrollan sus miembros respecto a al desempeño de la tarea.

IV. Finalmente, señalaremos como factor significativo los diferentes perfiles psicosociales culturales y de género de los miembros.

6. Algunos enfoques para la transformación de las variables e influir en el funcionamiento de los equipos. Análisis de problemas y herramientas

A continuación para cada conjunto de variables desarrollaremos algunas de las dimensiones que influyen en los equipos y algunos enfoque e instrumentos utilizados para su análisis e implementación de acciones.

I. La organización y la tecnología: corresponde al diseño del equipo, la función que cumple e

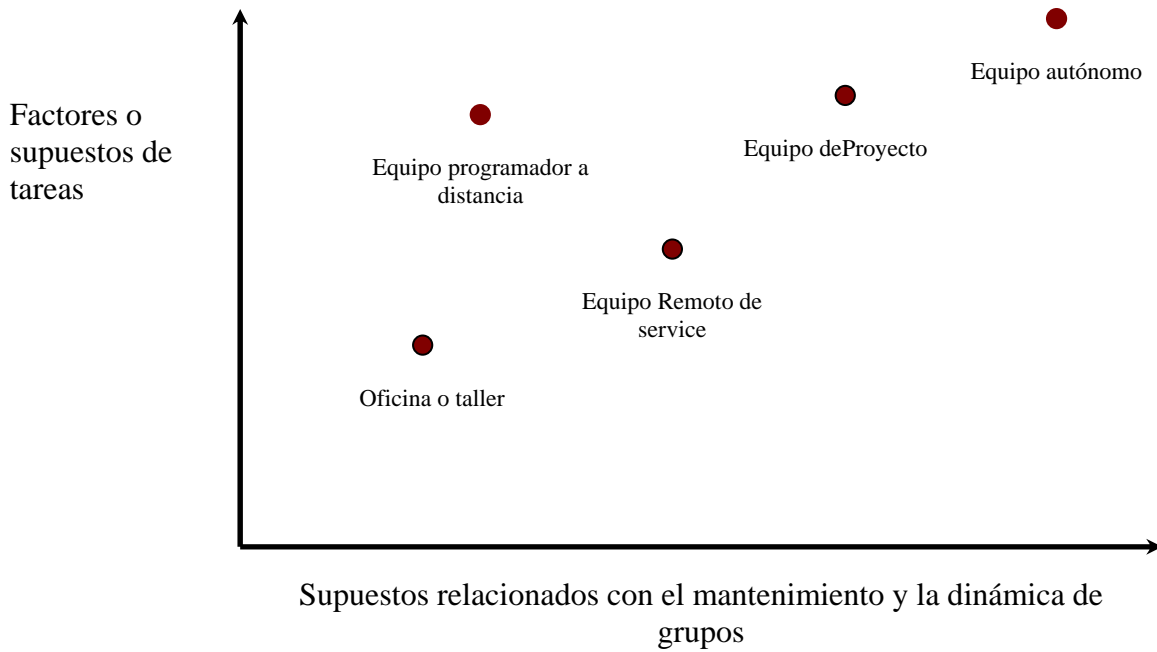
instrumentos técnicos que emplea para el logro de sus resultados.

Debemos decir que esta variable que se encuadra dentro de la tradición sociotécnica es la que probablemente ha sido notablemente dejada de lado en los análisis de grupos y equipos de trabajo en la última época.

En una tipología de equipos, complementando la opinión de Belcher con nuestra experiencia, privilegamos las características que siguen a continuación:

1. **EQUIPO DE PROCESOS DE TRABAJO:** Este es un grupo de empleados, con puestos especializados y bajo intercambio de tareas (por ejemplo, oficina o taller), pueden ser responsables por producir productos o servicios y pueden requerir varias disciplinas o especialidades sin ruptura de la organización especializada (funciona generalmente con relativa autonomía).
2. **EQUIPOS AUTONOMOS:** En estos equipos existe una ruptura del proceso de trabajo. Funcionan con rotación de funciones y funcionan generalmente con alta autonomía. Como se observa en el gráfico 1 es el tipo de equipo que presenta el mayor grado de exigencia de requerimientos de tareas y mantenimiento grupal. Los conceptos de tarea y mantenimiento se desarrollan particularmente en la variable III que trata sobre la dinámica grupal.
3. **EQUIPO PARALELO:** Los miembros de estos equipos habitualmente pertenecen al grupo 1 y abandonan su trabajo habitual para dedicarse a un tema específico por un período determinado. Por ejemplo, mejoras de procesos. Está formado por empleados de diversas áreas de la empresa. Formar parte de este equipo puede ser una tarea adicional a su trabajo habitual.
4. **EQUIPO DE PROYECTO:** Este grupo es una variante del grupo paralelo y está formado por empleados de la misma o distintas áreas de la empresa para ocuparse de un proyecto significativo. Formar parte de este equipo puede ser una tarea de su trabajo habitual.
5. **ORGANIZACIONES EN RED Y EQUIPOS REMOTOS:** Estos equipos se han identificado dado que la informática y ciertos servicios han difundido el trabajo a distancia para el tratamiento de diversos temas. La condición a distancia de estos grupos dentro del campo del teletrabajo requiere grados variables de comunicación y coordinación.

GRAFICO 1: Requerimientos para la tarea y el mantenimiento grupal de diferentes equipos



Los siguientes son ejemplos de algunas aplicaciones concretas de equipos, saliendo del terreno clásico, que pueden darse entre muchas otras que encontramos en la investigación y la consultoría.

- Equipos especializados por producto o proceso
- Reconstrucción de equipos
- Fusiones de equipos y empresas
- Tercerizaciones que requieren articulación de equipos
- Outsourcing de áreas operativas y formación de nuevos equipos externos controlados
- Articulación de equipos con proveedores exclusivos

La combinación de los modelos de equipos junto con las aplicaciones concretas de las cuales se acaban de agregar algunas típicas pueden presentar frecuentes problemas y restricciones establecidas por la distancia y los diferentes contexto organizacionales que deben conciliarse.

En cada caso de equipos que presenten problemas debe examinarse de que modo las restricciones de diseño pueden estar afectando y qué exigencias su funcionamiento demanda.

En este sentido estamos pensando en dimensiones como el valor de la cooperación y la competencia. Asimismo, por ejemplo, el papel del error en la organización y la orientación al aprendizaje que tiene esa organización tal como lo indica Senge en el caso de la rana hervida.

Este es un vasto campo donde se han efectuado numerosos estudios de casos para entender por qué la innovación organizacional y el avance en nuevas formas de organización como los equipos funcionaban.

Por eso, cuando las NFO y las NFOT se analizan hoy día, no se pueden ver en los marcos técnicos estrechos de la fragmentación de las tareas y las necesidades por exigencias técnicas y tecnológicas de enriquecer las tareas, o de crear un clima de innovación y aprendizaje, como parte de la motivación de los trabajadores, sin analizarlo a la luz de las políticas organizacionales y luego pretender diseñar y construir una “visión compartida” de la que tanto se habla.

Se han formulado algunas preguntas acerca de dónde proviene la cultura en las organizaciones dado que este aspecto se considera clave para el tipo de clima en que funcionarían los equipos.

Fulano señala que la cultura proviene particularmente de:

- La influencia de líderes dominantes
- La historia y tradición de la empresa
- El tipo de tecnología, productos y servicios
- El tipo de clientes y sus demandas
- Las expectativas de la empresa difundidas en la organización
- Los sistemas de información y control
- Legislación entorno

Con respecto factores de gestión que pueden influir en los equipos propone las siguientes preguntas:

- Cómo es conducida la organización?
 - Por la jerarquía?
 - Por el uso flexible de las capacidades?
- Son generalmente entendidas y aplicadas las estrategias flexibles y apropiadas para resolver problemas?
- Se aplican métodos racionales (de las desviaciones de la norma) o combinados con métodos creativos (para soluciones atractivas)?
- Los sistemas de retroalimentación son a tiempo, objetivos y precisos?
 - La retroalimentación es conducida por la solución a los problemas?
 - A través de la culpa?
 - El pasado es visto como incambiable?
- Qué tan burocrática es la organización?
 - Las metas toman precedencia sobre las reglas?
- Cuál es el clima psicológico general?
 - Orientado por el producto?
 - Por el mercado?
 - La orientación es apropiada a los resultados deseados?

- Cuáles son las fuentes de poder al interior de la organización?
Jerarquías?
Funciones?
Experiencia?
Status informal?
- Los modelos de rol clave son apropiados a las necesidades actuales del negocio?
- Asimismo y siguiendo Jacques conviene examinar su propuesta de las cuatro organizaciones que interroga sobre la relación entre la organización formal, la organización presunta (la que cada persona tiene en su cabeza, la organización real a la que no se tiene acceso sino aproximaciones) y la organización requerida o aquella que es necesaria y sobre la que debe establecerse un consenso suficiente.

III. La dinámica grupal que desarrollan sus miembros respecto al desempeño de la tarea.

La dinámica grupal que desarrollan sus miembros respecto al desempeño de la tarea: planificación, modos de resolución de problemas entre otros y el mantenimiento de las relaciones internas como el grado de conocimiento mutuo, posibilidad de aprendizaje mutuo, aceptación de las diferencias de sus miembros y si hay algún grado de liderazgo compartido.

La Consultoría de Procesos en la dinámica grupal

La consultoría de procesos supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. esta consultoría está orientada particularmente hacia el aumento de la efectividad organizacional

1.5. Áreas de actividad en las que incursiona la consultoría en procesos

a) Comunicación: Uno de los procesos clásicos que se presenta diariamente en cualquier organización o grupo es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este procesos genera problemas cada vez más graves que debilitan irremediablemente a la organización.

- **Filtración:** la última complejidad, y quizá la más difícil que se debe considerar en el proceso de la comunicación, consiste en que tanto el emisor como el

receptor utilizan numerosos filtros para seleccionar lo que enviarán y lo que recibirán.

- **Autoimagen:** tanto el emisor como el receptor tienen una imagen o un concepto de sí mismos, así como sentimientos de valor o autoestima. Su concepto y el valor que se dan a sí mismo en cierta situación determinarán, en parte, cómo será su comunicación.
- **Imagen de la otra persona o personas:** tanto el emisor como el receptor tienen una imagen o concepto de los demás en determinada situación y dan ciertos valores a esos individuos como personas. Estas imágenes de los demás también serán factores que determinen la comunicación.
- **Definición de la Situación:** tanto el emisor como el receptor tienen cierta visión de la situación en la que están operando en conjunto. La definición de situación va más allá de especificar las metas o la tarea que habrá de realizarse: es toda una serie de percepciones que corresponden a los papeles de uno mismo y de los demás en la situación, su duración, sus límites y las normas que habrán de gobernarla.
- **Motivos, Sentimientos, Intenciones, Actitudes:** diversas necesidades y motivos que llevan a la situación, sus intenciones y sus actitudes hacia los demás.
- **Expectativas:** la categoría final de los factores psicológicos que generan filtros son nuestras expectativas respecto de nosotros mismos y de los demás en la situación, basándonos en experiencias reales, en cosas preconcebidas o en estereotipos.

b) Cuadro diagnóstico de funciones y papeles de los miembros de un grupo

La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de los miembros hacia su propia persona. Mas adelante esta orientación se inclina hacia la información de un clima solidario dentro del grupo. Schein describe dos fases para acelerar este proceso:

- **Fase 1:** Problemas al ingresar a un grupo. Comportamiento autoorientado.
- **Fase 2:** Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.
- **Fase 1:** por lo general el individuo experimenta problemas emocionales que debe resolver, tales como:

1. Identidad, 2. Control, poder e influencia, 3. Necesidades individuales y metas del grupo, 4. Aceptación e intimidad.

- **Fase 2:** Funciones para la tarea y el mantenimiento del grupo
 - a) **Funciones para la tarea:** iniciar, buscar información, dar información, buscar opinión, dar opinión, aclarar, elaborar, resumir, comprobar el consenso.
 - b) **Funciones para la formación y el mantenimiento interno:** armonizar, hacer concesiones, cuidar la entrada, alentar, diagnosticar, establecer normas, probar las normas.
 - c) **Funciones para la administración de los límites:** definir los límites, explorar, negociar, traducir, custodiar, manejar entrada y salida.

Siguiendo el enfoque de la Consultoría de Proceso Sweeney y Sickles, estos proponen ocho dimensiones para el desarrollo y mejora de los grupos

La metodología para el desarrollo de equipos de estos autores está diseñada para identificar fortalezas y debilidades en las áreas en las que tal vez una gestión o grupos estén teniendo dificultades y para distinguir las áreas de habilidades que más son demandadas.

Las afirmaciones del *Cuestionario de Evaluación de Necesidades (CEN)* representa una de las ocho dimensiones de la serie de la *Administración de organizaciones y equipos*.

Las cinco primeras (de 1 a 5) corresponden a los supuestos que son requeridos para el desempeño de la tarea y los tres restantes (6 a 8) los que permiten efectuar un mantenimiento a la dinámica grupal:

1. Objetivos y planificación eficaz
2. Reuniones efectivas
3. Resolución de problemas en grupo
4. Toma de decisiones, consenso e implementación
5. Reportes y presentaciones
6. Los diferentes roles de los miembros del equipo
7. Habilidades interpersonales
8. Liderazgo y equipos

En nuestra experiencia y de acuerdo a un trabajo para establecer un tablero de comando para equipos (Consultora GPA y Centro de Coaching Sistémico), identificamos las siguientes dimensiones como claves:

- **planificación:** los miembros del grupo poseen las habilidades y el conocimiento que necesitan para planificar eficazmente.
Amplio manejo y conocimiento de técnicas a fin de reflejar el estado actual de su organización e imaginar un estado futuro deseado:
 - usan los recursos de su "hemisferio derecho";
 - utilizan la técnica de torbellino de ideas;
 - alcanzan consenso para identificar los obstáculos que debe superar su organización para alcanzar un estado futuro deseado.
 - llegan a un acuerdo sobre las acciones clave que se necesitan para que el grupo logre su propósito
 - los grupos más grandes aprenden a llevar a cabo un proceso para lograr el consenso entre varios grupos más pequeños
 - elaboran las reglas básicas que regirán la conducta de los miembros del grupo
 - elaboran planes de ejecución formulando las preguntas tradicionales: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo.

- **solución de problemas:** los miembros del grupo poseen un modelo y herramientas analíticas como ayuda para la solución de problemas.

- **comprensión de uno mismo y de los demás:** los miembros del grupo poseen una buena comprensión de si mismo y del resto de los miembros de su grupo:
 - conocen sus valores individuales y metas;
 - comunican esos valores y metas;
 - practican el entendimiento de los valores de los demás y escuchan sin juzgar;
 - reconocen los diferentes estilos de pensamiento y la fortaleza de cada uno;
 - desarrollan un perfil del grupo;
 - discuten las fortalezas y debilidades del grupo.

- **dinámica de grupos y liderazgo:** los miembros del grupo poseen las habilidades y conocimientos que necesitan para reconocer la dinámica de su grupo y compartir el liderazgo dentro de él a través de:
 - identificar conductas que han encontrado en su trabajo anterior en grupos, y que han obstaculizado la efectividad del grupo;
 - identificar conductas que han contribuido a la efectividad del grupo y examinan esas conductas como ejemplos de las funciones de tarea y mantenimiento que su grupo requiere;
 - reconocen las ventajas de la cooperación frente a la competencia.

- **desarrollo de confianza:** transparencia en conductas profundas individuales, grupales y organizacionales que se observa a través de:
 - coherencia entre lo que se dice y lo que se hace;
 - elección continua / diaria de la mayoría de los miembros del equipo para funcionar en forma conjunta;
 - trabajo sobre las diferencias entre los miembros de un equipo;
 - observación de cómo vive cada individuo las diferencias:
 - al comenzar a trabajar con alguna diferencia se empiezan a mover otras;
 - las diferencias enriquecen;
 - indagación acerca de comportamientos defensivos.

Frase clave “En caso de emprender un nuevo proyecto, elegiría a la mayoría de los miembros de mi equipo”

IV. Los diferentes perfiles psicosociales, culturales y de género de los miembros.

Aquí señalaremos como variables significativas los diferentes perfiles psicosociales culturales y de género de los miembros, entre otros rasgos. de los miembros tal como lo podemos ver en el enfoque de Myers Briggs.

Este método utiliza un cuestionario de autoevaluación muy difundido y respetado a nivel internacional. Fue desarrollado por un equipo formado por Katharine Briggs y su hija Isabel Myers. Esta basado en desarrollos teóricos de CG Jung.

El cuestionario y sus no nos indica sobre nuestras habilidades o adaptación sino que ofrece orientaciones sobre nuestras principales motivaciones y permite aumentar nuestra autocomprensión. Para la aplicación del método MBTI suele requerirse una certificación para asegurar una responsable aplicación del mismo. (Gioya y Ramona 2005)

Consolación y Cuatrecasas revisan la metodología de Belbin sobre roles y contribuciones grupales para la formación de equipos equilibrados. En esta perspectiva cada miembro puede aporta uno o mas de los siguientes roles: Roles de reflexión, de acción y roles sociales, para equipos con procesos que consideramos complejos.

Roles de reflexión:

El rol pensante para la innovación y la invención.

El de evaluador con capacidad crítica para evaluar ideas y sugerencias.

El de especialista, experto en determinadas materias que trabaja el equipó.

Roles de acción:

El de impulsor con energía y motivación.

El de implementador que posee sentido práctico y visión sistemática.

El rol de finalizador con sentido de urgencia y cumplimiento de plazos.

Roles sociales:

El investigador de recursos con capacidad de negociación par obtener recursos que se encuentran fuera del grupo.

El coordinador, **rol clave**, con habilidad para que los miembros trabajen juntos. Se centra en dirigir el equipo.

El rol de cohesionador, su función principal es prevenir los problemas interpersonales del equipo.

Así como es difícil que una persona pueda concentrar todos los roles, hay personas flexibles que pueden aportar mas de un rol.

Siguiendo con la diferente contribución de los miembros en los grupos, Senge, indica que todos tenemos una actividad mental que abordamos consciente o inconscientemente. Pensar es algo más que el proceso consciente. En realidad, el pensamiento comprende una gran variedad de modelos mentales ,o conexiones con significado enterrados en nuestro cerebro, que dirigen nuestras opiniones, decisiones y acciones.

Para mejorar nuestra capacidad de pensar necesitamos ser conscientes de estas operaciones mentales ocultas para ,luego, aprender cómo generar mejores sistemas de pensamiento. Si somos capaces de suspender nuestras pautas de pensamiento habituales e introducimos nuevas disciplinas mentales, estamos estimulando nuevos enfoques que pueden ayudarnos a desarrollar la intuición y percepción.

En las empresas , es frecuente que se mezclen los análisis racionales con los instintos , intuiciones y corazonadas para realizar nuestro trabajo. Todos tenemos una amplísima gama de saberes implícitos o tácitos. Con la representación gráfica mediante idonos (ideas + íconos) podemos intentar hacer explícitos o conscientes muchos de nuestros conocimientos implícitos.

1.6. *Parte C. Prevenciones y recomendaciones en el desarrollo de equipos*

Finalmente, cerramos el trabajo señalando que si bien existen condiciones donde pueda aspirarse a la instalación de los llamados equipos de alto rendimiento, la realidad es que serán una mayoría aquellos donde no se podrán evitar condiciones atípicas que generaran perturbaciones y afectaran el desempeño de cada equipo particular.

Otra cuestión sobre la que confiamos haber alertado es sobre los factores externos al grupo de estructura y organizacionales que pueden establecer condiciones insalvables y que también deben atenderse.

Este último señalamiento puede exigir dada la amplitud de temas bajo examen la necesidad d una contribución multidisciplinaria para poder analizar algunos problemas grupales y organizacionales.

Senge indica que cundo trabajamos en los equipos y con las herramientas que hemos descripto, actuamos como facilitadores en reuniones de grupo en las que todos los participantes, sin excepción, contribuyen con sus aportaciones y todas se representan en las láminas que reúnen su trabajo individual y grupal.

El facilitador dice, informa al grupo que no se permite cuestionar ninguna de las aportaciones; tan sólo se puede preguntar el significado de las mismas si no estuviera claro. A continuación, el facilitador invita a los participantes a buscar asociaciones entre todas las ideas, formando grupos o racimos (clusters).

Finalmente mediante líneas de flechas se analizan las interrelaciones entre los diversos racimos al tiempo que se profundiza en las causas.

Los facilitadores tenemos que gestionar la dinámica del grupo. A pesar de que el sistema parece objetivo no podemos olvidar que existen sentimientos, juicios de valores que incluso pueden no ser percibidos por los participantes. El facilitador debe ser consciente de esta realidad y tratar de que el grupo no caiga en una dinámica improductiva que pudiera bloquear su trabajo.

Un aspecto que Senge destaca es que a veces, un grupo puede estar bastante de acuerdo con las ideas que aparecen representadas gráficamente pero cuando se trata de hacer las agrupaciones (clusters) surgen diferentes perspectivas que pueden dar lugar a enfrentamientos o discusiones. Si se encauzan adecuadamente, pueden generar otras visiones enriquecedoras.

Las ventajas de procesos de este tipo pueden ser:

- **Sentido de la contribución efectuada.** La contribución de cada persona se puede identificar claramente, así como el valor de aquélla para llegar al “producto final”
- **Memoria grupal.** El proceso, sus incertidumbres de partida , las interrelaciones se recuerdan y consideran porque se han visto representadas gráficamente.
- **Reconstrucción de áreas de conflicto.** Este método permite que las diferentes contribuciones de los participantes se utilicen para ampliar el campo de las alternativas. No se presentan posiciones defensivas cuando se abordan las diferencias al comienzo de la reunión.
- **Integración de perspectivas diferentes.** Con frecuencia, las personas que forman un equipo, sean directivos, mandos intermedios o grupos que integran diferentes funciones organizacionales, tienen diferentes percepciones y valores. Si queremos resolver un problema de forma coherente hay que combinar las diferentes aportaciones con el mejor alineamiento posible, conservando la riqueza de la diversidad.

La solución de problemas en las organizaciones y los equipos necesita cada vez más de medidas o avances creativos para los que el pensamiento sistémico prepara el camino.

Dave Ulrich recomienda como apalancamiento para los cambios y el progreso organizacional:

1. Disponer de un liderazgo para el cambio (quién es responsable)
2. Crear una necesidad compartida (por qué hacerlo)
3. Crear una visión (qué aspecto tendrá cuando terminemos)
4. Movilizar apoyo (quién más tiene que estar involucrado)
5. Modificar sistemas y estructuras (cómo se institucionalizará)

6. Supervisar en qué se progresó (cómo se medirá)
7. Hacer que dure (cómo comenzará y perdurará)

Asimismo conviene remarcar que pueden presentarse obstáculos que frecuentemente son diagnosticadas como resistencia al cambio.

En las organizaciones, alertó Argiris, se desarrollan lo que llamó rutinas defensivas, que deben examinarse tanto en su legitimidad, como en las posibilidades de remoción para la obtención del consenso necesario.

1.7. Bibliografía.

Argiris Chris **“Sociología para la Acción”**, ed Granica Buenos Aires 1994.

Belcher John G. **“Productividad Total”**. ed Granica Buenos Aires 1995.

Consolación Segura Carolina y Cuatrecasas Arbó Luis **“ Método para formación de equipos de alto rendimiento y su relación con los sistemas de organización de procesos”** 2001

Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo, Uniciencia, Facultad de Administración de Empresas, semestre III, Desarrollo organizacional, “Intervenciones en procesos humanos”, Santiago de Cali, 2004

GPA Consultores: Pedro Matheu y Lucía Ferradás: **“TOM Program: Team and Organization Management”**, Buenos Aires, 2002.

Grupo de investigadores del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba, con la autoría principal de Rafael Alhama Belamaric y la coautoría de Francisco Alonso Arrastra y Tania Martínez Núñez, y la colaboración de René Fernández Luzúa y Loyda Velásquez Cabrera: **“Nuevas Formas Organizativas”**, La Habana, 2004.

Senge, Peter: **“La quinta disciplina”**, Ediciones Granica, Buenos Aires 1995.

Sweeney K. y Sickles Merchant C.: **“Committee effectiveness Training”** US Department of Labor and Federal Mediation and Conciliation Service. 1990.

70
Congreso
Nacional
de Estudios
del Trabajo

aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

Araoz 2838 - (C1425DGT) Buenos Aires - Tel: (011) 4804 4949 / Fax. (011) 4804 5856
www.aset.org.ar / e-mail: a-s-e-t@fibertel.com.ar