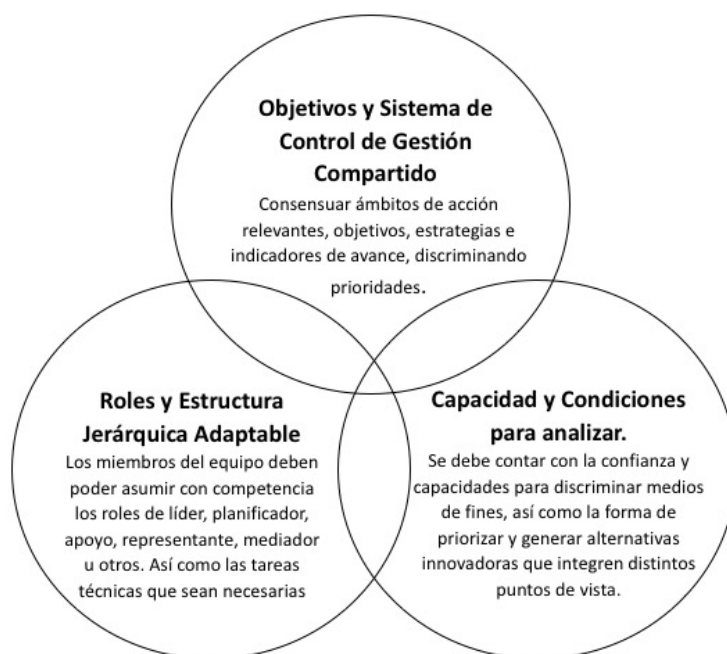


4 tipos de equipos y 4 tipos de intervenciones para mejorar el desempeño

Si bien los equipos son un tipo de estructura fundamental en las organizaciones profesionales, la evidencia indica que el entrenamiento en formación de equipos no necesariamente es efectivo en términos de resultados organizacionales^{1,2 y 3}. Para mejorar esto debemos adecuar nuestras intervenciones a los diferentes tipos de equipos con que trabajamos, utilizando herramientas específicas a sus demandas de coordinación, competencias y capacidad de análisis.

El trabajo en equipo es un requerimiento fundamental en cualquier organización profesional, desde hospitales a empresas dedicadas a la gestión de proyectos. Ahora bien, no todos los equipos son iguales y al intervenir en la mejora del desempeño la experiencia indica que debemos discriminar los niveles de exigencia en cada uno de los tres elementos centrales en el funcionamiento de un equipo: El primer elemento se refiere a que cada miembro puede asumir diferentes roles dependiendo de las tareas y desafíos que enfrenta el equipo. En otras palabras, los miembros del equipo deben contar con un stock suficiente de competencia en liderazgo, negociación, apoyo, manejo de contrapartes, planificación, control y las capacidades técnicas de su especialidad. El segundo elemento es que los objetivos y criterios deben ser aclarados y compartidos, lo que permite la autonomía y descentralización asociada a la flexibilidad de los roles. Finalmente, en tercer lugar y como factor clave, el equipo debe lograr la confianza y manejo de la ansiedad que le permita cuestionar sus propias creencias y límites, analizando los problemas de manera creativa e innovadora⁴.

Figura 1: Tres elementos esenciales del trabajo en equipo



Si bien los tres elementos siempre están presentes en alguna medida, el nivel que debe ser alcanzado en cada uno dependen a su vez de otras dos variables: a) El grado de variabilidad

necesario en los procesos de trabajo; y b) El tipo de relaciones que los miembros del equipo deben establecer con otros miembros de la organización, sus usuarios o clientes, proveedores y demás contrapartes.

La variabilidad en los proceso de trabajo puede ser clasificada en tres grandes grupos. El primero son los procesos estables, como las líneas de montaje o la contabilidad tributaria. Dos características determinantes de estos procesos es que son artificiales y que las personas se relaciona fundamentalmente a través de artefactos, como normas, formularios o informes. Un segundo tipo de proceso incluye a aquellos en que se puede identificar etapas o ciclos, pero que naturalmente varían debido a que se producen en seres vivos, como el aprendizaje, la cura de una enfermedad o el desarrollo. Normalmente aquí ya se requiere algún grado de discrecionalidad por parte de los sujetos que intervienen, ya que deben poder ajustar su comportamiento a las condiciones específicas y concretas que deben manejar. Por esto sus procesos de entrenamiento suelen ser más largos y, en la medida que la supervisión es más costosa, se requiere de su compromiso y motivación, como ocurre en el caso de una enfermera o un profesor, por mencionar un par de ejemplos típicos. En tercer lugar encontramos los procesos adhocráticos, es decir aquellos en que lo esencial es precisamente innovar, adaptándose a condiciones únicas o incluso forzando un cambio en la actividad de los usuarios. Encontramos ejemplos de este tipo de procesos en la planificación orientada a identificar atributos diferenciadores o ventajas competitivas, así como en equipos que deben realizar diagnósticos y planes de trabajo multidisciplinarios.

Tabla 1: Tipos de Procesos

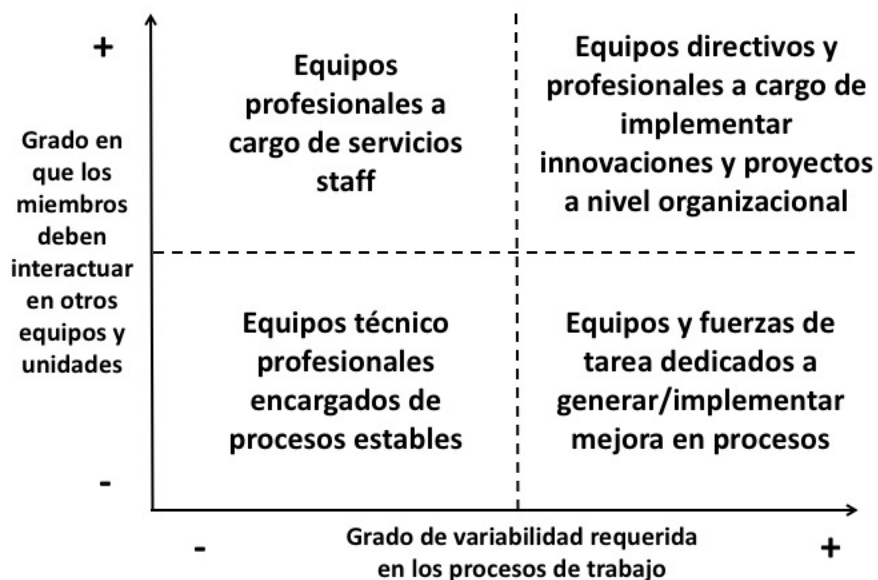
	Ejemplos	Características	Estrategia de Mejora	Tipo de modelo de competencias
Procesos estables	• Línea de montaje • Contabilidad tributaria	• Diseñados para evitar variación • Se utilizan normas, procedimientos y control	• Estandarizar la actividad, como con TQM, Six Sigma y otros modelos.	• Funcional
Procesos variables	• Cuidado • Enseñanza/ aprendizaje • Venta	• Se pueden identificar ciclos y estandarizar técnicas • Se requiere que el operador pueda adaptarse a las condiciones contextuales	• Estandarizar las capacidades de los operativos, comprometiéndolos con los resultados. Se utiliza gestión de competencias, clima y liderazgo, entre otras herramientas.	• Conductual
Procesos adhocráticos	• Innovaciones para diferenciar productos y servicios • Diagnóstico e intervención multidisciplinarias	• Se busca responder a problemas complejos en los que se deben considerar múltiples puntos de vista o modelos teóricos.	• Se busca generar capacidad de análisis y reflexión post formal. Las herramientas típicas incluían procesos como grupos T y otros modelos similares.	• Construcción

La segunda variable determinante tipo y número de interacciones que los miembros del equipo tienen con otras personas, desde clientes o usuarios, a colaboradores, superiores jerárquicos u otras contrapartes. Aquí podemos diferenciar básicamente dos tipos: Aquellos equipos orientados a generar productos o artefactos y aquellos equipos orientados a generar cambios en otras personas. Un ejemplo clásico del primer tipo sería alguno de esos equipos de ingenieros de la NASA que debían concebir soluciones técnicas para problemas en los cohetes espaciales. En el otro extremo podríamos pensar en un grupo de directivos públicos que debe lograr un cambio en la cultura de un hospital o una escuela, lo que implica no solo influir en sus colaboradores, sino que también en los diversos tipos de usuarios, las asociaciones gremiales y entidades reguladoras.

Al combinar las dos variables, podemos identificar 4 tipos de equipos:

- 1) Equipos técnico profesionales, que se dedican a implementar procesos estables y tienen bajos requerimientos de influir o negociar sobre otros miembros de la organización.
- 2) Equipos y Fuerzas de tarea dedicados generar innovaciones específicas o implementar procesos.
- 3) Equipos profesionales a cargo de procesos variables, como unidades staff.
- 4) Equipos directivos y profesionales a cargo de generar o implementar innovaciones que modifican la estructura o cultura organizacional.

Figura 2: Tipos de Equipos en el mundo organizacional



En la medida que cada tipo de equipo enfrenta desafíos diferentes, también es necesario adaptar los diagnósticos e intervenciones, ajustándonos a sus necesidades.

- **Equipos técnico-profesionales dedicados a procesos estables.**

Este tipo de equipos, como las cuadrillas de mantenimiento o unidades administrativas, requieren de intervenciones relativamente menos complejas, ya que normalmente los procesos de trabajo habituales, sus objetivos y criterios, son más bien estables. Por esto es que, en el ámbito de claridad de objetivos, suele bastar con mejoras en la planificación operativa, incluyendo el uso de cartas Gantt y el manejo de ausencias o faltas en algún recurso. De manera acorde, la clarificación de algunos roles y expectativas, como los códigos de trato con compañeros y usuarios, resuelve los problemas habituales en el ámbito de roles y competencias. Finalmente, en el ámbito de análisis, es adecuado implementar herramientas que aumentan la cohesión, como los outdoors, complementando esto con herramientas similares a las usadas en los antiguos círculos de calidad, como análisis de causas y efecto, uso de estadísticas y gráficos que permitan la observación de impactos y mejoras.

- **Equipos y Fuerzas de tarea dedicados generar innovaciones específicas.**

La mayor diferencia entre este tipo de equipo y el anterior es el grado de complejidad técnica de las innovaciones y el que los vínculos suelen tener una temporalidad acotada, siendo más intensos y menos extensos. Por tanto, el análisis de contexto y la planificación inicial debe ser más extensiva. Así como la consiguiente definición de roles y asignación de responsabilidades, donde es ideal usar cuestionarios y diagnósticos de competencias formales⁽²⁾, integrado en la medida de lo posible los planes de desarrollo en el proyecto total. Los modelos de análisis deben incluir herramientas que permitan revisar experiencias e integrar los puntos de vista de personas ajenas al equipo, como benchmarking y Six Sigma.

- **Equipos profesionales a cargo de procesos variables.**

En estos equipos, cuyo ejemplo suelen ser unidades que proporcionan servicios profesionales, es necesario incluir los elementos del anterior, agregando herramientas que les permitan involucrar a sus usuarios. Para explicar el grado de dificultad de este aspecto debemos recordar que, en el ámbito de servicios, el valor de la intervención es producido generalmente por el usuario. Así que en Educación, Salud, Comunicaciones u otras industrias es el estudiante, paciente o cliente el que debe aprender y persistir hasta lograr el máximo beneficio posible de las nuevas metodologías o tratamientos. Consistentemente, la evaluación de la gestión debe incluir la percepción de usuarios y en el análisis de roles y competencias suele ser clave la redefinición de la relación con los usuarios-clientes y también con los proveedores internos y externos. En el ámbito de análisis, es necesario incluir herramientas que posibilitan manejar la ansiedad generada por los cambios de roles y estatus, como Crew Management.

- **Equipos directivos y profesionales a cargo innovaciones de nivel organizacional.**

En este tipo de equipos se observan las mayores exigencias en términos de comprensión de los contextos, flexibilidad en el uso de roles y la necesidad de operar en diversos niveles de análisis simultáneamente. Obviamente, los sistemas de indicadores y modelos de análisis deben permitir una observación sistemática de los distintos ámbitos de acción del equipo y en el ámbito de roles y competencias es recomendable realizar acciones de evaluación con cierta periodicidad, incluyendo intervenciones de apoyo individual en el desarrollo de la capacidad de reflexión⁶, incluyendo coaching, mentoring y pasantías.

La tabla 2 muestra un resumen de las exigencias y herramientas ocupadas en cada tipo de equipo. Puede observarse que van aumentando desde los equipos de tipo técnico-profesional hasta los equipos encargados de innovaciones en estructura y cultura.

Tabla 2: Intervenciones y herramientas para apoyar a cada tipo de equipo

Ámbito	Equipos técnico-profesionales	Fuerzas de tarea dedicadas a innovaciones específicas	Equipos profesionales a cargo de procesos variables	Equipos directivos y profesionales a cargo innovaciones organizacionales
Claridad de Objetivos y Sistema de Control	En general basta con la aplicación regular de herramientas de planificación operativa.	Se requiere una análisis de la situación y antecedentes que permita anticipar dificultades.	Además del análisis de la situación, se suele requerir explicitación de los puntos de vista y valores profesionales.	Se debe dedicar tiempo a la revisión de periódica de la situación, los supuestos y adecuación de la evaluación.
Roles y Competencias	Normalmente es necesario explicitar y definir roles, aplicando diagnóstico de competencias conductuales.	Los modelos de fuerza de tarea enfatizan la estructuración del trabajo y la planificación de las actividades	Aquí se requiere mayor énfasis en cohesión y logro de vínculos horizontales.	Se busca generar un trato personalizado, con la capacidad de asumir las emociones y ambigüedades generadas en el cambio de estructura y roles.
Capacidad de Análisis	Herramientas de calidad total, como análisis de causa efecto (Diagrama Deming) y estadística descriptiva	Las mayores exigencias técnicas implican manejar información sobre alternativas, como mejores prácticas o benchmarking. También la inclusión de los puntos de vista de los usuarios, con Six	Se requiere aplicación de herramientas de análisis y mejora que integran a los usuarios y aumentan la capacidad de manejo de la ansiedad, como Crew Management.	Se deben integrar análisis en distintos niveles sistémicos, desde gestión del cambio, cultura organizacional, modelos de grupos y cambio individual.

		Sigma o equivalentes.		
--	--	-----------------------	--	--

En síntesis, siempre buscamos que los equipos desarrollen un consenso sobre sus objetivos y criterios; competencias y capacidad de análisis, pero el tiempo y modelos que debemos dedicar a cada tema varían considerablemente dependiendo de las exigencias que el equipo enfrenta en sus tareas y relaciones. Por eso, lo que se efectivo para algunos, puede ser solo entretenido para otros...

Suerte con sus proyectos,

andres@pucheu.cl

Referencias

1. Woodman, R. W., y Sherwood, J. J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 166-186.
2. Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. y Salas, E. (1992). Chapter 5. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. En Kelley, K. (Editora). *Advances in Psychology*, 82, 117-153.
3. Klein, C. et al. (1999). Does team building work ? *Small Group Research*, 40, 181-222.
4. Ver: Mecanismos de coordinación. Pag. 248, en Pucheu, A. (2017). *Coaching para la efectividad organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile: Santiago.
5. Ver: Pellerin, Ch. J. (2009). *How NASA builds teams. Mission critical soft skills for scientist, engineers, and project teams*. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ.
6. Ver : Brousseau, K., Driver, M., Hourihan, G. y Larsson, R. (2006) The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review* (February), 110-121.