EL MUNDO DE HOY ENFRENTA PROBLEMAS QUE NO PUEDEN SER RESUELTOS PENSANDO EN LA FORMA EN QUE SE PENSABA CUANDO FUERON CREADOS.

ALBERT EINSTEIN

TRABAJO EN EQUIPO

Cultura de la Calidad Universidad Mariano Gálvez





Cambios de paradigma.

Miller (1991)

- De la dirección por control al liderazgo por compromiso
- 2. De las decisiones por mandato a las decisiones por consenso.
- 3. Del trabajo individual **al trabajo en equipo**
- 4. De la especialización a la orientación hacia el proceso y el cliente
- 5. De la asignación de la planeación, control y mejoramiento para la administración y la ejecución para los trabajadores, a un sistema el que todos se involucren e el ciclo completo.

- 6. Del control mediante amenazas al control mediante el reforzamiento positivo.
- 7. De una estructura vertical y rígida **a una plana y flexible**
- 8. De valores y visión no enunciados **a valores y visión** compartida por todos
- 9. De la corrección a la prevención y mejoramiento continuo.

Estilos administrativos para la toma de decisiones

Se orientan a cuatro aspectos:

- 1. Disposición para compartir y facilitar a todos los miembros la mayor información posible
- 2. La rigidez en relación con el cumplimiento estricto de normas
- 3. Pre enmienda de factores emocionales o racionales en el proceso de toma de decisiones.
- 4. Grado de estructuración del proceso de toma de decisiones.

De acuerdo a Miller a cuatro estilos administrativos para la toma de decisión

- Por mandato
- Por consulta
- Por consenso
- Por delegación

- El trabajo en equipo falla si no existe un clima de colaboración en la persecución del objetivo del grupo.
- Las organizaciones necesitan equipos con miembros realmente colaborativos, no solo grupos que trabajen alrededor del jefe.

Toma de decisiones en grupo



Organización basada en el trabajo en equipo.

- De la organización por funciones a la organización por procesos.
- Trabajo en equipo: Un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias comprometidas con una causa y meta comunes y para lo cual ellos aportan colaboración mutua.
- Se aconseja que tenga de tres a 12 personas. Para que exista participación, involucramiento y colaboración de todos los miembros.

Trabajo en equipo

Shuster (1990). Grupo que tiene la mezcla de intereses individuales, y mientras mas congruentes sean estos con aquel, mas unido se mantendrá el grupo.

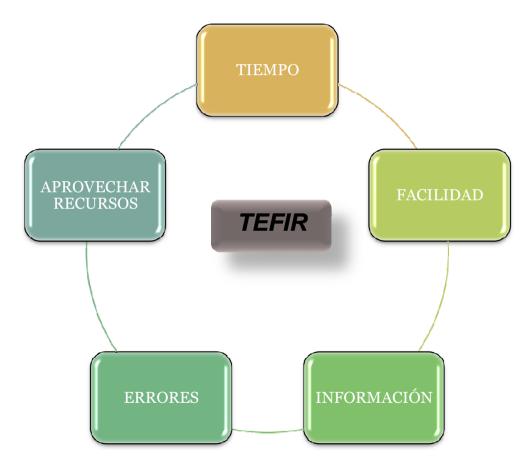
Katzenbach (1993). Grupo pequeño de personas con habilidades complementarias comprometidas con una causa y meta comunes, y para lo cual ellos aportan colaboración mutua.

Johnson y Johnson (1987). Un grupo consta de dos o más personas que interactuan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes, y que se ven a si mismas como una unidad que persigue metas comunes para satisfacer sus aspiraciones y necesidades individuales.

Objetivos del trabajo en equipo

PROPONER AL MENOS 6 MEJORAS PARA EL PROCESO

- Que acorte *Tiempos*
- Disminución de *Errores*
- Hacerlo más Fácil
- Con mayor *Información*
- Aprovechando los *Recursos* ya existentes.



¿Cómo funcionan?

- Reuniones semanales o quincenales
- Se discute poco, se visualiza todo
- NUNCA MÁS DE 2 HORAS/REUNIÓN.
- En un plazo de 13 semanas presentan:
 - √ 6 mejoras mínimo
 - ✓ Plan de acción para implantarlas
- El registro.

Reglas de funcionamiento

- Consenso
- Escuchar
- Preparar las reuniones
- Puntualidad (al inicio y al final)
- Todos participan
- Creatividad
- Estar abiertos a nuevas ideas
- Dejar registros y archivarlos

Porqué formar un equipo de trabajo

- Se desea mejorar la comunicación entre los miembros de un grupo de trabajo.
- Se presenta un proyecto que por sus características reclama la interacción grupal.
- Se desea modificar el estilo de toma de decisiones de la administración.
- En caso de que el trabajo en equipo sea congruente con el estilo de líder.

Descripción de las fases según **BLANCHARD Y LACOURSIERE**

FASE	Productividad	Objetivos	Relaciones Grupales	Motivación	Liderazgo	Tono social y emocional
1. Orientación (Desarrollo Bajo)	Baja	No están claros	Desconocimiento mutuo	Alta. Expectativas respecto del grupo	Dependencia del líder formal.	Ansiedad moderada. Hay preocupación por el papel que se espera que juguemos.
2. Insatisfacción (Desarrollo bajo a moderado)	Aumenta paulatinamente.	Van clarificándose	Competitividad interna.	Desciende al nivel más bajo, al no conseguirse alcanzar con facilidad las expectativas.	Insatisfacción frente al líder, que puede abocar en puesta en cuestión	Frustración.
3. Resolución (Desarrollo moderado – alto)	Sigue aumentando.	Están claros o han sido redefinidos.	La coordinación va en aumento, se ha aprendido a trabajar juntos. Van desapareciendo los sentimientos negativos	Va en aumento	Aceptación.	Sentimiento positivo de pertenencia, en la medida en va aumentando la confianza en la capacidad del grupo.
4. Producción (Desarrollo Elevado)	Alta.	Claros	Elevado grado de coordinación. No se requiere la supervisión constante.	Alta motivación. Los logros se reconocen en cuanto se producen, con independencia del nivel jerárquico.	Cada miembro es capaz de asumir el liderazgo cuando se requiere	Orgullo de pertenecer al grupo, buena sensación.
5. Finalización No se da en los grupos permanentes	En general disminuye.		Sensación de pérdida que puede encubrirse mediante bromas, faltando a reuniones.			



Tipología de equipos

	Comités de Calidad	Círculos de calidad	Equipos de mejora	Grupos de intervención	Grupos autónomos
Procedencia	De la misma o diferente área funcional y/o del mismo o diferente nivel jerárquico (multifuncionales)	Misma área funcional y mismo nivel jerárquico	De la misma o diferente área funcional y/o del mismo o diferente nivel jerárquico (funcional o multifuncional). Pueden participar personas ajenas a la organización.	Personal altamente capacitado para el problema puntual a solucionar	Multifuncionales
Objetivo	Soporte para el diseño e implantación del programa de gestión de calidad	Estudiar problemas de calidad en su área de trabajo	Calificar procesos, mejora de la calidad y productividad, disminución de no conformidades	Resolver problemas graves elegidos por la dirección que deben solucionarse de inmediato	Realización de su tarea y a la vez búsqueda de la mejora continua de procesos
Participación	Obligada	Voluntaria	Obligada	Obligada	Obligada
Temporalidad	Permanentes	Permanentes	Desaparecen cuando desaparece el problema o se ha identificado el área de mejora	Se disuelven resuelto el problema	Permanentes
Capacidad de decisión	Se crean para tomar decisiones que contribuyan a la implantación del sistema Elevada implicación en las acciones propuestas	Sólo plantean sugerencias, y la dirección decide. Menor implicación	Se crean para tomar decisiones que resuelvan el problema, en ocasiones esta decisión debe ser supervisada por la dirección. Elevada implicación en las acciones propuestas.	Se crean para tomar decisiones que resuelvan el problema, en ocasiones esta decisión debe ser supervisada por la dirección. Elevada implicación en las acciones propuestas	Toman decisiones para mejorar un proceso, en ocasiones esta decisión debe ser supervisada por la dirección. Elevada implicación en las acciones propuestas
Vínculos con la estructura organizativa	Equipos paralelos	Mantienen la estructura organizativa	Equipos paralelos	Equipos paralelos	Integrados en la estructura organizativa

Comités de calidad

Grupo directivo formado para instrumentar la calidad total. Este comité sostener reuniones regulares para comunicarse unos con otros y para lanzar, coordinar e institucionalizar el proceso de mejora de la calidad; así como para determinar las acciones requeridas para la implantación del programa de mejora de la calidad. Deberá ser designado un director del programa, una administrador o coordinador y un consejero para este.

Círculos de calidad

Grupo de trabajo en equipo, cuyo propósito es identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo de los miembros del equipo, con el objeto de mejorar su productividad y calidad. Sus miembros son de una misma área de trabajo y unidos por un objetico común relacionado con el control y el mejoramiento.

Equipos de mejora

Grupo de participación en la mejora constante de la calidad. Su actuación se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Grupo de intervención

Es una técnica sociológica que se sitúa entre las técnicas y las dialécticas. Su campo parte de los presupuestos teóricos del análisis institucionales o empresarial, por lo que se aplica en el seno de una institución o empresa. Este podrá tomar decisiones únicamente mientras dure el problema y sea resuelto.

Grupos Autónomos

Grupos de personas que tienen poder para tomar decisiones operativas de los procesos diseñados por la administración. Entre otras tareas estos equipos planean, fijan prioridades, organizan, se coordinan con otros, realizan acciones correctivas y resuelven problemas de su propio proceso. Se da a los trabajadores una considerable autoridad para determinar su forma de operar diariamente (ritmo y división del trabajo, reclutamiento y entrenamiento de nuevos miembros, etc.).

Formas de funcionamiento

Equipos funcionales

Formados por personas que realizan trabajos iguales y que, por lo tanto, utilizan la misma habilidad, por ejemplo un equipo de vendedores.

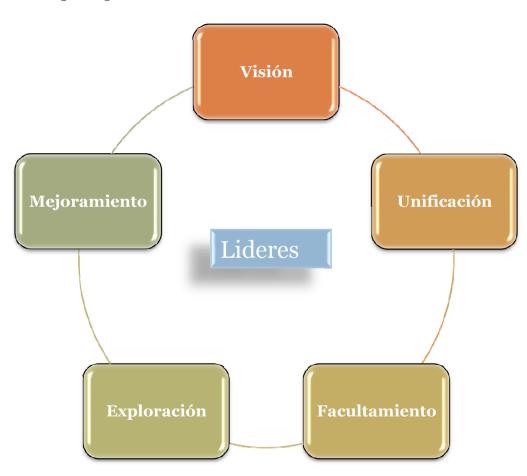
Equipos interfuncionales.

Integrados por individuos con diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atienden el mismo proceso y a los mismos clientes. Los equipos interfuncionales están conformados por miembros pertenecientes a dos funciones diferentes por lo menos (diseño, producción, comercialización, finanzas, etc.). Algunas veces se les llama equipos interdisciplinarios.

• Equipo multifuncionales

Compuestos por miembros permanentemente asignados a un proceso, pero debido a que tienen habilidades diferentes, pueden realizar funciones diversas, por ejemplo, el equipo de trabajadores responsable de darle servicio a un avión comercial previo a un vuelo.

Las organizaciones basadas en una cultura de trabajo en equipo



Creación de la infraestructura para un programa de trabajo en equipo

- Formación del equipo
 - 1. Etapa de iniciación
 - 2. Etapa de comunicación y aceptación
 - 3. Etapa de productividad e interdependencia positiva
- Desarrollo de la infraestructura
- Puesta en marcha del trabajo en equipo
- Capacitación para la participación e involucramiento de los empleados
- Superación de obstáculos durante formación y operación de equipos.

Dinámica de operación y coordinación de los equipos de trabajo

- Definición y revisión de objetivos
- Papeles, responsabilidades y características de comportamiento de los miembros del equipo
- Planeación de las reuniones (ambiente y tiempo)
- Elementos de las reuniones del equipo y sus normas operativas
- Mecánica operativa

Sistemas de reforzamiento.

- El reconocimiento
- Coordinación de esfuerzos
- Habilidades requeridas
- Guías de funcionamiento
- Código de conducta
- Manejo de conflictos
- Medición de los resultados de involucramiento de los miembros del equipo
- Estructura de soporte para el cambio.

Ejemplo Equipo de trabajo.



Autora: Lourdes Barroso

La necesidad de aprender a trabajar en equipo.



Educastur nos pone de manifiesto esta necesidad en este vídeo

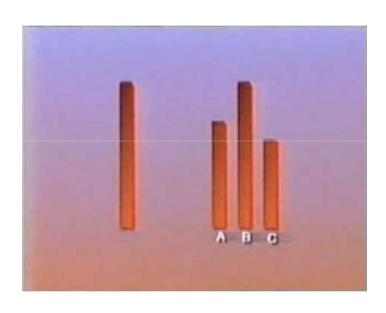
Competencias para el empleo.

Ventajas del trabajo <u>en equipo</u>

- Da satisfacción a las necesidades sociales de los componentes.
- Resultados de mayor calidad en proyectos o problemas complejos.
- **Sinergia**: "el todo es superior a las partes".



Inconvenientes del trabajo en equipo

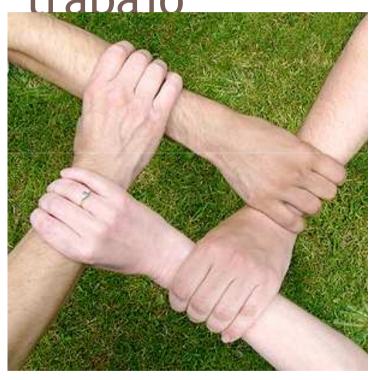


Ver vídeo : Experimento de Solomon Asch

- Requiere tener tiempo para lograr la plena integración de sus miembros.
- Puede dar lugar a la aparición de fenómenos de influencia social negativa como el <u>conformismo</u> o la "holgazanería social".
- Toma de decisiones más lenta.

Características de los equipos de





- Objetivos claros, discutidos y asumidos.
- **Afronta los conflictos**, no los rehuye.
- Aceptación mutua entre los miembros.
- Las decisiones se adoptan por consenso.
- Evalúa su funcionamiento.
- Utiliza la crítica constructiva.
- Liderazgo compartido.

Fases por la que atraviesa un grupo

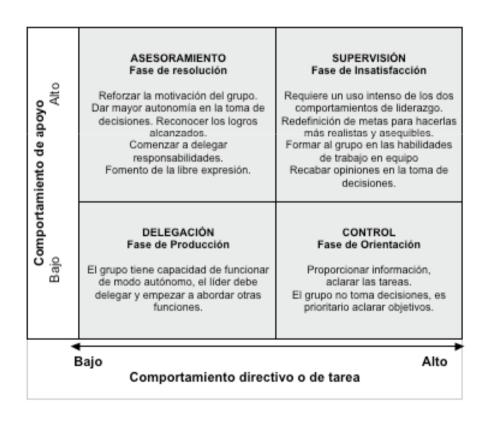


Descripción de las fases según **BLANCHARD Y LACOURSIERE**

FASE	Productividad	Objetivos	Relaciones Grupales	Motivación	Liderazgo	Tono social y emocional
1. Orientación (Desarrollo Bajo)	Baja	No están claros	Desconocimiento mutuo	Alta. Expectativas respecto del grupo	Dependencia del líder formal.	Ansiedad moderada. Hay preocupación por el papel que se espera que juguemos.
2. Insatisfacción (Desarrollo bajo a moderado)	Aumenta paulatinamente.	Van clarificándose	Competitividad interna.	Desciende al nivel más bajo, al no conseguirse alcanzar con facilidad las expectativas.	Insatisfacción frente al líder, que puede abocar en puesta en cuestión	Frustración.
3. Resolución (Desarrollo moderado – alto)	Sigue aumentando.	Están claros o han sido redefinidos.	La coordinación va en aumento, se ha aprendido a trabajar juntos. Van desapareciendo los sentimientos negativos	Va en aumento	Aceptación.	Sentimiento positivo de pertenencia, en la medida en va aumentando la confianza en la capacidad del grupo.
4. Producción (Desarrollo Elevado)	Alta.	Claros	Elevado grado de coordinación. No se requiere la supervisión constante.	Alta motivación. Los logros se reconocen en cuanto se producen, con independencia del nivel jerárquico.	Cada miembro es capaz de asumir el liderazgo cuando se requiere	Orgullo de pertenecer al grupo, buena sensación.
5. Finalización No se da en los grupos permanentes	En general disminuye.		Sensación de pérdida que puede encubrirse mediante bromas, faltando a reuniones.			



Estilos de liderazgo



- Variables del estilo
- Comportamiento de tarea:
 Centrado en lo que hay que hacer.
- Comportamiento de apoyo: animar, dar reconocimiento, mediar en los conflictos, etc..
- Grado de participación del grupo en la toma de decisiones

Fase de Orientación

- **Productividad**: Baja
- Objetivos: No están claros
- Relaciones grupales: Desconocimiento mutuo.
- **Motivación**: Alta. Expectativas respecto al grupo.
- **Liderazgo**: Dependencia del líder formal
- **Tono emocional**: Ansiedad moderada, preocupación por lo que se espera de nosotros.



Fase de insatisfacción

- **Productividad**: Aumenta paulatinamente.
- **Objetivos**: Van clarificándose
- Relaciones Grupales: Competitividad interna.
- Motivación: Desciende al nivel más bajo, como consecuencia del ajuste de las expectativas iniciales a la realidad
- **Liderazgo**: El líder es cuestionado.
- Tono emocional: Frustración



Fase de resolución

- **Productividad**: Sigue aumentando
- **Objetivos**: Están claros.
- **Relaciones Grupales**: El grupo va aprendiendo a trabajar juntos. Van desapareciendo lo sentimientos negativos.
- Motivación: Va en aumento.
- Liderazgo: Aceptación.
- Clima grupal: Sentimientos positivos de pertenencia y confianza en la capacidad del grupo





Fase de producción

- Productividad: Alta.
- Objetivos: Claros
- Relaciones Grupales: Elevado grado de coordinación. No se requiere la supervisión constante.
- Motivación: Alta.
- **Liderazgo**: Compartido entre los miembros.
- Clima grupal: Orgullo de pertenencia.



Requisitos individuales para el trabajo en equipo



- Asertividad.
- Actitud positiva, deseo de colaborar.
- Responsabilidad y madurez.
- Desempeñar algún rol de equipo positivo: Organizar, Animar, Conectar, etc..

Los roles de equipo según Mederith Belbin



- Rol funcional: Conductas derivadas del puesto de trabajo que desempeñamos.
 Ej.: Jefe de ventas.
- Rol de equipo: Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente.

Roles positivos para construir un equipo I

Rol equipo BELBIN	Contribución	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.	
Cerebro CE	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.		
Coordinador Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.		Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.	
Monitor Evaluador ME	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.	
Implementador Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.		Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.	



Roles positivos para construir un equipo II

Finalizador * Milli C FI	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.	
Investigador de Recursos IR	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.	
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.	
Cohesionador	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.	
Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.		trata de un tema que conoce bien. Se explaya en	

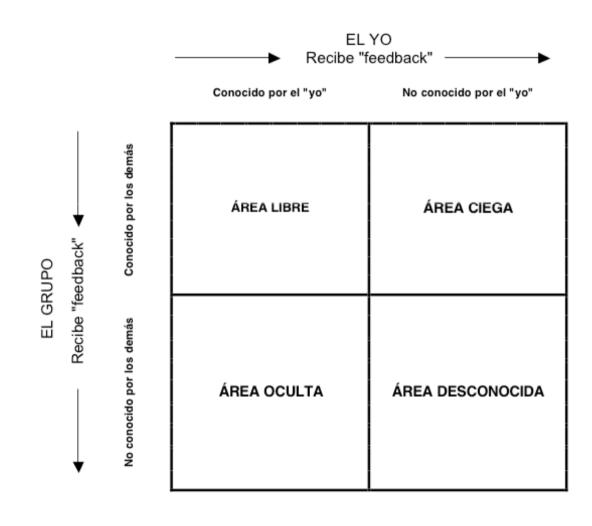


La ventana de Johari

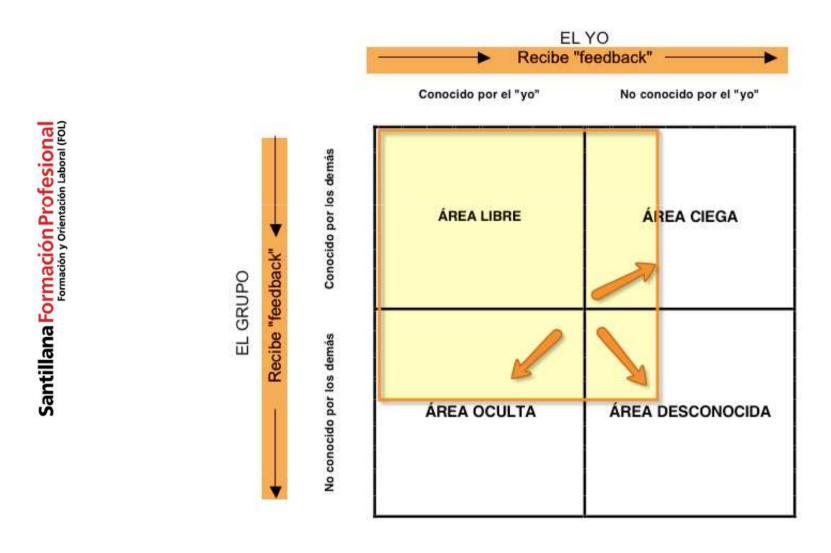


- Es un modelo de comunicación individual dentro de un grupo.
- Resalta la importancia de dar y recibir feedback de una forma adecuada para mejorar la comunicación

Cómo nos comunicamos

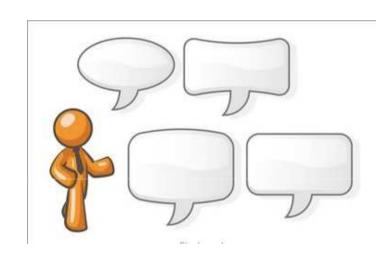


Objetivo: ampliar el área libre a través del feedback



Requisitos del feedback

- **Aplicable**: de servir para modificar la conducta.
- **Descriptivo**. Sin valoraciones.
- **Oportuno**. En lugar y en el momento.
- **Concreto**. Especificando una/s determinadas conductas, se opone a la generalización
- **Directo**. Claro, sin rodeos.



La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes.

(Stephen Covey)



- Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mcgraw-Hill Interamericana Editores. México, 2007. Tercera Edición.
- Covey, Stephen R.. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Piados Ibérica, S.A. España, 2009. Primera Edición de bolsillo.
- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?. Grupo editorial Norma. Colombia, 1997. Decima Edición.
- Johnson, Spencer. ¿Quién se ha llevado mi queso?. Ediciones Urano, 2008. 41ª edición.
- http://www.grupokaizen.com
- http://www.franklincoveyla.com
- http://www.santillanafol.es/