

# Conceptos & Herramientas de Management

Cuaderno N° 18 - Marzo de 1997

Dirección académica: Santiago Lazzati

## Módulo I. P.

### Grupos y equipos

Autor: Santiago Lazzati

En el cuaderno N° 12 publicamos un escrito de Ernesto Gore titulado "Trabajo en equipo". Debido a la envergadura del tema y las consultas formuladas por nuestros lectores, hemos decidido ampliar dicho escrito original. Por ello, agregamos ahora un texto desarrollado por Santiago Lazzati, director de la colección, titulado "Grupos y equipos". Dada la extensión de este nuevo texto, este número sólo comprende sus primeras partes. En el número siguiente continuaremos con el texto. Ambos contenidos, el de Ernesto Gore y el de Santiago Lazzati, se complementan positivamente, constituyendo un aporte al tema de grupos y equipos que esperamos sea del agrado de los lectores.

#### I. Introducción

En el mundo actual, la eficacia de los grupos y el trabajo en equipo son factores fundamentales para el éxito de la organización, de cualquier naturaleza que sea. Todos los libros y demás fuentes que han tratado el tema abundan sobre este concepto. Por ello, lo daremos por bien conocido y aceptado, y no redundaremos al respecto.

En el ámbito de las organizaciones suele emplearse la palabra "equipo" (o "team") en dos sentidos diferentes:

x) Uno se refiere a cómo se relacionan las personas para realizar una tarea, cualquiera sea la forma de estructura organizativa. En este orden, se plantea si un grupo es o no un equipo, o si se trabaja en equipo ("team work"), o cuál es el proceso de formar un equipo ("team building"). Ello implica la presencia o el desarrollo de ciertos atributos de la relación, aplicables a un grupo constituido como tal, o inclusive a otros tipos de relaciones interpersonales vinculadas con la tarea.

#### Grupos y equipos Módulo I. P.

I. Introducción	1
II. Grupos eficaces y trabajo en equipo	2
A. Concepto de grupo y equipo	2
B. Atributos del trabajo en equipo	3
C. Atributos de los grupos eficaces, adicionales al trabajo en equipo	4
D. Etapas en el desarrollo de los grupos	13
III. Estilos y roles	14
A. Estilos personales y trabajo en equipo	14
Bibliografía	16

**MERCADO**

y) El otro alude a determinada forma de estructura organizativa. Por ejemplo, cuando se habla de "organización en equipo" (o "team organization").

En la parte II titulada "Grupos eficaces y trabajo en equipo", examinaremos el planteo indicado en x). Como complemento de este examen, en la parte III incursionaremos en los estilos y roles de los miembros del grupo en relación con el trabajo en equipo. En la parte IV trataremos la organización en equipo referida en y) así como su vinculación con el trabajo en equipo. Finalmente, en la parte V analizaremos la formación del equipo (o "team building").

## II. Grupos eficaces y trabajo en equipo

### A. Concepto de grupo y equipo

#### 1. Definiciones del Diccionario de la Real Academia Española

El Diccionario de la Real Academia Española define al grupo de la siguiente manera:

*Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado (1ª acepción).*

A su vez, define al conjunto como:

*Agregado de varias personas o cosas (4ª acepción).*

*La totalidad de los elementos o cosas, poseedores de una propiedad común, que los distingue de otros (6ª acepción).*

Por otra parte, un equipo es definido así:

*Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado (2ª acepción).*

El cuadro N° 1 resume las definiciones transcritas de grupo y equipo.

Cuadro N° 1	
Definiciones de grupo y equipo según el Diccionario de la Real Academia Española	
<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
Pluralidad de personas o cosas	Grupo de personas
Forman un conjunto	Grupo:
	-organizado
	-para realizar una tarea

Como puede observarse, la relación entre el concepto de grupo y el concepto de equipo es de género a especie, en donde el grupo es el género y

el equipo es la especie. Un equipo siempre es un grupo. Pero no todos los grupos, ni siquiera todos los grupos de personas, constituyen un equipo. Para que un grupo de personas configure un equipo, debe reunir ciertas características.

#### 2. Empleo habitual de las palabras grupo y equipo

Cuando la gente emplea la palabra equipo, suele hacerlo en dos sentidos diferentes, uno específico y el otro amplio. Veamos:

1) En sentido específico se utiliza la palabra equipo en línea con lo dicho en el párrafo precedente, dando a entender que el grupo posee ciertos atributos que no son comunes a todos los grupos. Por ejemplo, cuando se destaca que tal grupo constituye un equipo o que trabaja en equipo.

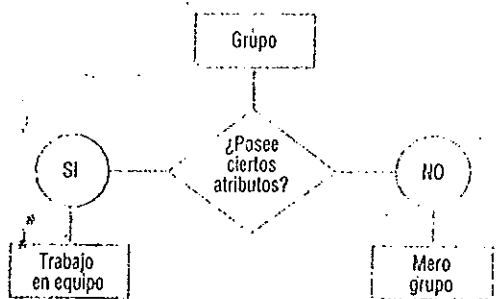
2) En sentido lato se usa la palabra equipo como sinónimo de la palabra grupo. Por ejemplo, cuando se habla de un equipo de trabajo, pero daría lo mismo decir grupo de trabajo, porque no se está queriendo significar que el grupo tiene dichos atributos diferenciales.

En este texto nos interesa el concepto de equipo en su sentido específico. Ahora bien, cuando la gente emplea la palabra equipo en este sentido, en general supone ciertos atributos diferenciales que van más allá de las características señaladas por el Diccionario de la Real Academia Española. En la sección siguiente trataremos de identificar tales atributos.

En general, hablaremos de atributos del trabajo en equipo. Pero igualmente podríamos hablar de atributos del equipo. Porque en el sentido específico que señalamos, un equipo es un grupo que trabaja en equipo, y no cualquier grupo. El gráfico N° 1 resume lo antedicho.

Gráfico 1

#### Concepto de trabajo en equipo



## B. Atributos del trabajo en equipo

### 1. Categorías de atributos

Muchos autores han enunciado los atributos del equipo o del trabajo en equipo. Los enunciados van desde unos pocos atributos hasta una cantidad numerosa de ellos. Sin embargo, no hay tanta disparidad como puede parecer. La diferencia radica más bien en cómo agrupar conceptos y en el alcance que se le otorga a cada palabra. En nuestra opinión, los atributos del trabajo en equipo pueden agruparse en tres grandes categorías:

— La primera tiene que ver con el propósito del grupo y de sus miembros.

— La segunda se refiere al clima de las relaciones dentro del grupo.

— La tercera versa sobre la contribución que cada uno de los miembros hace a la tarea del grupo y también al retorno que obtienen los miembros del grupo en términos de aprendizaje individual y grupal.

En acápites siguientes analizaremos cada una de estas categorías.

### 2. Propósito del grupo

En cuanto al propósito, la primera condición es que el grupo tenga objetivos claros y específicos. De lo contrario, es imposible aglutinar a los miembros del grupo en torno de la tarea.

La siguiente condición es que los objetivos sean compartidos por los miembros del grupo. Los objetivos establecidos para el grupo pueden ser bien claros y específicos, pero si sus miembros no están de acuerdo al respecto, es probable que canalicen sus energías en forma contradictoria.

Las dos condiciones señaladas suelen ser necesarias pero no suficientes. Es importante también que sean compatibles los objetivos, intereses, valores y creencias personales de cada uno de los miembros del grupo. Estos pueden declarar de buena fe que están muy de acuerdo con los objetivos del grupo, pero la dinámica de los problemas que debe afrontar el grupo puede derivar en conflictos negativos si median objetivos personales incompatibles, intereses contrapuestos, valores irreconciliables o creencias antinómicas.

Los valores son pautas de conducta. Las creencias incluyen supuestos acerca de la realidad: qué es lo que sucede y cuáles son sus causas y consecuencias. En general, los valores y creencias versan sobre:

— Aspectos vitales, como la actitud frente al cambio y al riesgo, el grado de apertura al mundo exterior, etc.

— Aspectos morales, como la honestidad y la justicia.

— Aspectos sociales, como la importancia relativa de los factores del poder, la influencia que se otorga a las jerarquías, autoritarismo vs. participación, individualismo vs. cooperación, cómo debe manejarse el conflicto, la disposición a expresar emociones, etc.

— Aspectos empresariales inherentes a la rentabilidad, el crecimiento, la atención al cliente, la calidad, la productividad, la innovación, etc.

Todo lo antedicho en cuanto al propósito define el compromiso o motivación de los miembros del grupo. Y aquí cabe traer a colación nuestra definición de motivación extraída del libro *Anatomía de la organización* (MACCHI-MERCADO, 1997):

*La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está motivada. Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito, es evidente que la definición introducida en el párrafo anterior resulta incompleta. Porque la persona puede estar motivada para perjudicar la organización. Y seguramente que no es a este tipo de motivación que se refiere el planteo organizacional. Tal consideración lleva a señalar que desde el punto de vista de la organización a dicha definición hay que agregarle lo siguiente: que el objetivo de la persona inherente a la motivación sea convergente con los objetivos de la organización.*

Esta definición, pero reemplazando la palabra organización por la palabra grupo, ilustra debidamente acerca del factor compromiso o motivación como atributo necesario del grupo para constituir un verdadero equipo.

### 3. Clima de las relaciones dentro del grupo

En cuanto al clima de las relaciones dentro del grupo son plenamente aplicables los conceptos que incluimos en la obra citada *Anatomía de la organización*:

*El clima de las relaciones interpersonales e intergrupales abarca tres aspectos muy entrelazados:*

1) *La cantidad y calidad de la comunicación.*

2) *La situación en materia de cooperación y conflicto.*

3) Los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás.

La cantidad y calidad de la comunicación a su vez comprende:

1) El alcance de la comunicación. Dentro del comportamiento humano en materia de comunicación pueden distinguirse dos tipos de conducta: la asertiva y la receptiva. La primera consiste en brindar información, ideas, argumentos, opiniones, sentimientos, deseos, etc. La segunda consiste en buscar información, escuchar, preguntar, indagar, etc. Una buena comunicación requiere un adecuado equilibrio entre conducta asertiva y receptiva.

2) El ambiente de cordialidad o empatía (vs. agresividad personal). Esto incluye el apoyo emocional que las personas se brindan entre sí.

La cooperación se refiere a si la gente trabaja en equipo, si se ayuda mutuamente, si la interacción genera sinergia en favor de todos, etc.; o si, por el contrario, predomina la falta de colaboración, la rivalidad personal, la competencia malsana, el "quintismo" entre los sectores, etc. La cooperación está muy ligada con el nivel de conflicto y su manejo. En las organizaciones, como en muchos otros órdenes de la vida, el conflicto es inevitable. Aún más, cierto grado o tipo de conflicto es provechoso. Pero a partir de un punto el conflicto suele atentar contra la comunicación y la cooperación y minar las bases de la confianza y el respeto. Además, es importante cómo se maneja el conflicto: si se lo reconoce abiertamente, si se lo encara positivamente, etc.

Tanto la comunicación como la cooperación y el conflicto dependen profundamente de los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás. En este orden, la confianza y el respeto son dos factores clave:

1) La confianza implica "ponerse en manos del otro", en mayor o menor grado. En materia de comunicación, la confianza significa no sólo confiar en la información que uno recibe, sino también confiar en el uso adecuado que los demás habrán de hacer de la información que uno proporciona. La confianza es la puerta de la sinceridad.

2) El respeto entraña reconocer los conocimientos y habilidades del otro, comprender su motivación, aceptar su estilo, respetar sus valores, etc.

Todos los aspectos mencionados se influyen mutuamente, dando lugar a círculos viciosos o virtuosos. Por ejemplo, el conflicto puede atentar contra la confianza, y esto a su vez deteriorar la comunicación. Pero, por otra parte, una mala comunicación puede generar desconfianza o provocar un conflicto inesperado.

### 4. Contribución de los miembros del grupo

La contribución de los miembros del grupo comprende varios atributos muy ligados entre sí:

— La participación en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Vale decir, la cantidad y calidad de los aportes efectivos que los miembros del grupo hacen a la tarea común. Este tema lo hemos desarrollado en el cuaderno N°6 de esta colección, titulado "La participación en la toma de decisiones".

— Un liderazgo compartido, en donde todos o la mayoría de los miembros del grupo actúan como verdaderos líderes, en función de sus respectivas capacidades y de las necesidades de la situación, y no que el liderazgo se concentre en la autoridad formal del grupo. Este es un aspecto que ofrece mucho solape con el punto anterior de la participación, pero que vale la pena mencionarlo adicionalmente.

— El aprovechamiento que el grupo realiza de las capacidades individuales de sus miembros (conocimientos y habilidades, estilos personales, factores de poder). Estas capacidades forman parte de los recursos del grupo, pero puede ocurrir que el grupo no las aproveche plenamente. El aprovechamiento integral de dichas capacidades es precisamente uno de los atributos que convierten a un grupo en un equipo.

— El aprendizaje individual y grupal, que puede potenciarse al mismo tiempo que los miembros del grupo ejecutan la tarea encomendada. Esto tiene mucho que ver con los conceptos desarrollados por Peter Senge en su obra *La quinta disciplina* (Granica, 1992), que comprende el pensamiento sistémico, el dominio personal, el manejo adecuado de los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo.

### 5. Resumen

El cuadro N° 2 resume los atributos del trabajo en equipo indicados en esta sección.

## C. Atributos de los grupos eficaces, adicionales al trabajo en equipo

### 1. Categorías de atributos

En la sección anterior identificamos los atributos del trabajo en equipo. Vale decir, las cualidades que definen si un grupo es o no un equipo, en el sentido específico de esta palabra. Ahora trataremos otros atributos de los grupos eficaces, que es-

Cuadro Nº 2

## Atributos del trabajo en equipo

### Propósito

Objetivos claros y específicos  
Objetivos compartidos  
Objetivos, intereses, valores y creencias personales compatibles  
Compromiso o motivación de los miembros del grupo

### Clima

Comunicación  
Cooperación  
Grado y manejo del conflicto  
Confianza  
Respeto

### Contribución

Participación  
Liderazgo compartido  
Aprovechamiento de las capacidades individuales  
Aprendizaje individual y grupal

tán vinculados con el trabajo en equipo, pero que per se no definen si el grupo trabaja o no en equipo. Nos referimos a:

- Los recursos del grupo.
- La estructura organizativa del grupo.
- Los aspectos de administración de los recursos humanos que afectan el comportamiento de los miembros del grupo.
- Los procesos del grupo.
- El desempeño del grupo.

Los recursos, la estructura, los aspectos de administración de los recursos humanos y los procesos del grupo pueden favorecer o no el trabajo en equipo. Son factores causales a tomar en cuenta. Sin embargo, como dijimos más arriba, per se no definen si el grupo trabaja o no en equipo. Asimismo, el desempeño del grupo puede ser la consecuencia del trabajo en equipo, pero un buen desempeño no necesariamente implica trabajo en equipo; y viceversa: cabe un mal desempeño aunque se haya trabajado en equipo.

A continuación examinaremos dichos atributos de los grupos eficaces. Para ello utilizaremos nuestro modelo de análisis organizacional que presentamos en los cuadernos Nº 9 y 10 de esta colección, modelo que también desarrollamos en el libro *Anatomía de la organización*, referido precedentemente.

## 2. Recursos del grupo

La eficacia del grupo depende de la disponibilidad adecuada de:

- 1) Recursos humanos, con sus características personales y sociales (conocimientos y habilidades, motivación, estilo, poder, liderazgo, clima de las relaciones y cultura).
- 2) Recursos de información.
- 3) Recursos operativos (financieros, físicos, tecnológicos e intangibles).

Para un grupo que pertenece a una organización, la disponibilidad de dichos recursos depende a su vez del posicionamiento del grupo en la organización y del apoyo que otros miembros de la organización le brinden al grupo.

En el punto 1) de este acápite identificamos las características personales y sociales de los miembros del grupo como recurso del grupo, pensando primero en la constitución del mismo. Claro está que tales características evolucionan a lo largo del tiempo en función del trabajo en equipo. Un buen trabajo en equipo contribuye a mejorar dichas características. Y viceversa: la falta de trabajo en equipo atenta contra ellas. Por ejemplo:

- El conocimiento y las habilidades de los miembros del grupo pueden desarrollarse en base al aprendizaje en equipo.
- La motivación depende de aspectos que tratamos en cuanto al propósito del grupo (objetivos claros y específicos, objetivos compartidos, etc.).
- Los diferentes estilos de los miembros del grupo pueden ser un factor positivo, siempre y cuando el grupo sepa complementar dichos estilos. Esta cuestión la anticipamos cuando hablamos del aprovechamiento de los miembros del grupo. Y volveremos sobre ella en una sección específica sobre estilos personales y trabajo en equipo.
- El clima de las relaciones dentro del grupo está sujeto a la dinámica que comentamos en el acápite respectivo.

## 3. Estructura organizativa del grupo

Los atributos de la estructura organizativa del grupo comprenden:

- 1) Asignación eficaz de responsabilidades y tareas.

2) Comprensión adecuada de esta asignación por parte de los miembros del grupo.

3) Mecanismos efectivos de coordinación de las tareas internas del grupo, así como entre los miembros del grupo y personas fuera del grupo.

#### 4. Administración de los recursos humanos del grupo

Ciertos aspectos de administración de recursos humanos aplicados al grupo constituyen atributos de consideración, por cuanto suelen ser un factor significativo del comportamiento de los miembros del grupo:

1) Manejo adecuado del flujo físico de los miembros del grupo (reclutamiento, flujo interno y desvinculación).

2) Actividades eficaces de capacitación y desarrollo de los miembros del grupo.

3) Régimen de evaluación y recompensas que favorezca la motivación de los miembros del grupo.

#### 5. Procesos del grupo

La calidad de los procesos abarca:

1) Un estilo de liderazgo gerencial que fomente el trabajo en equipo. En una sección posterior volveremos sobre este tema.

2) El empleo de una metodología adecuada para el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Esta metodología la analizamos en los Cuadernos N° 1, 2 y 3 de esta colección. También la analizamos en el libro *Claves de la decisión en la empresa: Método y participación* (Macchi, 1988). Próximamente aparecerá una nueva edición mejorada de esta obra.

3) En el caso de que se trate de un grupo de proyecto, la aplicación conveniente de la técnica de planificación y control de proyectos.

4) La delegación adecuada de tareas, transfiriendo a los individuos que componen el grupo o a subgrupos aquellas tareas en donde éstos son más eficientes.

5) El debido planeamiento, ejecución y seguimiento de las reuniones, a fin de maximizar su productividad. Este tema lo tratamos en los Cuadernos N° 8 y 11 de esta colección.

6) La autoevaluación sistemática del comportamiento y del desempeño individual de los miembros del grupo, así como del grupo tomado en su conjunto, acompañada del suministro correspondiente de "feedback" y de la elaboración de planes de acción para mejorar.

#### 6. Desempeño del grupo

El desempeño del grupo comprende atributos que pueden clasificarse de la siguiente manera:

1) Resultados económico-financieros (rentabilidad, flujo de fondos, etc.), que se miden en términos monetarios.

2) Atributos objetivos, que per se no representan resultados económico-financieros, pero que pueden medirse a través de indicadores cuantitativos: calidad, productividad, innovación, etc.

3) Atributos subjetivos, que están dados por opiniones (juicios, pareceres, sentimientos, etc.) de actores clave: clientes, otro personal de la organización, etc.

##### Cuadro N° 3

Atributos de los grupos eficaces, adicionales al trabajo en equipo

##### Recursos

Recursos humanos  
Recursos de información  
Recursos operativos

##### Estructura organizativa

Asignación eficaz de responsabilidades y tareas  
Comprensión adecuada de tal asignación por parte de los miembros del grupo  
Coordinación de las tareas internas del grupo

##### Administración de los recursos humanos

Flujo físico (reclutamiento, flujo interno y desvinculación)  
Capacitación y desarrollo  
Evaluación y recompensas

##### Procesos

Liderazgo gerencial  
Metodología adecuada para el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones  
Planificación y control de proyectos  
Delegación  
Reuniones  
Autoevaluación del grupo

##### Desempeño

Resultados económico-financieros  
Atributos objetivos (calidad, productividad, innovación, etc.)  
Atributos subjetivos (satisfacción de clientes, etc.)

**7. Resumen**

El cuadro N° 3 resume los atributos de los grupos eficaces analizados en esta sección, los cuales son adicionales a los atributos del trabajo en equipo que tratamos en la sección precedente.

Adicionalmente, incluimos un cuestionario basado en los referidos cuadros N° 2 y 3, que comprende tanto los atributos del trabajo en equipo de la sección precedente como los adicionales de esta sección. Dicho cuestionario puede

ser útil para evaluar el funcionamiento de un grupo real.

Por otra parte, en el cuaderno N° 12, titulado "Trabajo en equipos", elaborado por Ernesto Gore, en la página 3 se resumen los once aspectos típicos de los grupos efectivos, según el clásico autor Douglas Mc Gregor. Además, para mayor información de los lectores, en los cuadros 4.1. a 4.5. figuran los atributos de los grupos eficaces identificados por otros autores (todos estos autores están citados en la bibliografía).

***Cuestionario sobre los atributos del grupo***

Grupo de referencia: .....

Persona que responde: .....

- Este cuestionario contiene una serie de preguntas referidas a los factores que influyen sobre la eficacia y a eficiencia del grupo de referencia.

- Para cada pregunta, responder en qué medida se da actualmente la condición indicada en la pregunta. A fin de expresar la respuesta, colocar un tilde en la columna correspondiente:

N - "No aplicable" o "No sé"

(1) Medida nula o escasa

(2) Medida intermedia/grado menor

(3) Medida intermedia/grado mayor

(4) Gran medida

- Además, hacer cualquier comentario que se considere oportuno en la sección titulada "Notas aclaratorias".

- Si se considera que un ítem no es importante como factor de la eficacia y la eficiencia del grupo, indicarlo colocando una X a la izquierda del número respectivo. Por otra parte, si se considera que existen factores que son importantes pero que no están incluidos en el cuestionario adjunto, indicarlos en la sección de notas aclaratorias.

**Continúa al dorso**

	H	Medida			
		(1)	(2)	(3)	(4)
En qué medida se dan los siguientes objetivos:					
<b>A. Propósito del grupo</b> 1. Objetivos claros 2. Objetivos específicos 3. Objetivos compartidos entre los miembros 4. Objetivos, intereses, valores y creencias personales de los miembros, que sean compatibles entre sí 5. Compromiso / motivación de los miembros con los objetivos del grupo					
<b>B. Clima</b> 1. Buena comunicación entre los miembros 2. Cooperación entre los miembros (ayudarse mutuamente, generar sinergia en favor de todos, evitar rivalidades personales, etc.) 3. Adecuado manejo del conflicto 4. Confianza mutua (los miembros brindan información en forma abierta y sincera) 5. Respeto mutuo (prestar atención a los demás, aceptar su estilo, respetar sus valores, etc.)					
<b>C. Contribución</b> 1. Participación de los miembros en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones 2. Liderazgo, no sólo del jefe o líder formal, sino también de todos los miembros 3. Aprovechamiento de las capacidades individuales de los miembros (conocimientos y habilidades, estilos personales, factores de poder) 4. Aprendizaje individual y grupal					
<b>D. Recursos del grupo</b> 1. Recursos humanos, con las debidas características personales y sociales (conocimientos y habilidades, motivación, estilo, poder, liderazgo, clima de las relaciones y cultura) 2. Información necesaria 3. Recursos operativos (financieros, físicos, tecnológicos e intangibles)					
<b>E. Estructura organizativa</b> 1. Asignación eficaz de responsabilidades y tareas 2. Comprensión adecuada de la asignación de responsabilidades y tareas por parte de los miembros 3. Mecanismos efectivos de coordinación de las tareas internas del grupo, así como entre los miembros del grupo y personas fuera del mismo					
<b>F. Administración de los recursos humanos</b> 1. Manejo adecuado del flujo físico de los miembros (reclutamiento, flujo interno y desvinculación) 2. Actividades eficaces de capacitación y desarrollo de los miembros 3. Régimen de evaluación y recompensas que favorezca la motivación de los miembros					
<b>G. Procesos</b> 1. Estilo de liderazgo gerencial que fomente el trabajo en equipo 2. Empleo de una metodología adecuada para el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones 3. Aplicación conveniente de la técnica de planificación y control de proyectos (en el caso de que se trate de un grupo de proyecto) 4. Delegación adecuada de tareas (implica transferir a los individuos que componen el grupo o a subgrupos a aquellas tareas en donde éstos son más eficientes) 5. Adecuado planeamiento, ejecución y seguimiento de las reuniones, a fin de maximizar su productividad 6. Autoevaluación sistemática del comportamiento y del desempeño individual de los miembros del grupo, así como del grupo tomado en su conjunto (acompañada del suministro correspondiente de "feedback" y de la elaboración de planes de acción para mejorar)					
<b>H. Desempeño</b> 1. Resultados económico-financieros favorables (rentabilidad, flujo de fondos, etc.) 2. Calidad 3. Productividad 4. Innovación 5. Satisfacción de clientes u otros usuarios de los servicios del grupo 6. Satisfacción de los miembros del grupo como tales					



## Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro Nº 4.1.

Atributos de los grupos eficaces, adicionales al trabajo en equipo  
Según el libro *Cómo trabajar en equipo*, de Blake y Mouton (Norma, 1989)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ordenes: se dan instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, pero con la oportunidad de aclarar los puntos que parezcan oscuros; todos entienden lo que hay que hacer y por qué es importante.	X							
2. Reuniones: se llega a pasos de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo que aportar.							X	
3. Conflicto: los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolverlas.		X						
4. Objetivos: los miembros del equipo toman parte en fijar, revisar y evaluar los objetivos en los cuales influye su propio desempeño.			X					
5. Innovación: la creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar.			X					
6. Comunicación (franqueza): todos los miembros están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de decisiones; las diferencias se discuten abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión.		X						
7. Descripción del trabajo: las responsabilidades se diseñan según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los miembros en forma de maximizar la interacción entre los que comparten la acción.			X					
8. Delegación: el grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia.							X	
9. Calidad: los miembros del equipo están absolutamente resueltos a cumplir normas de alta calidad; se logra y se mantiene un rendimiento superior porque todos están motivados para superarse.								X
10. Evaluaciones de desempeño: las evaluaciones de desempeño se basan en criterios previamente adoptados por consenso, con revisión realista de las capacidades y los puntos débiles, a base de una realimentación bilateral.					X			
11. Espíritu de equipo: la cohesión y la lealtad al grupo dan por resultado el apoyo mutuo cuando se necesita.		X						
12. Compromiso: el compromiso se deriva de que los miembros del equipo tienen un mismo interés en el éxito del grupo; la satisfacción personal se desprende de hacer las contribuciones necesarias.	X							

1 Propósito. 2 Clima. 3 Contribución. 4 Recursos. 5 Estructura. 6 Administración de RR.HH. 7 Procesos. 8 Desempeño.

**MERCADO**

## Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 4.2.

Formulario descriptivo de la conformación de equipos de alto rendimiento

Según el libro *El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto rendimiento*, de Blanchard-Carex-Parisi Carew (Grijalbo, 1992)

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Finalidad</b>								
1. Los miembros están todos dedicados a un fin común que pueden definir.	X							
2. Las metas son claras, desafiantes y significativas para la finalidad.	X							
3. Las estrategias para alcanzar las metas son claras.	X							
4. El papel de cada uno está claro.					X			
<b>Delegación de poderes</b>								
5. Los miembros tienen un poderoso sentido de la capacidad personal y colectiva.			X					
6. Los miembros tienen acceso a los conocimientos y recursos necesarios.				X				
7. La política y la práctica dan apoyo a los objetivos del equipo.							X	
8. Se hacen evidentes el respeto mutuo y el deseo de ayudarse unos a otros.		X						
<b>Relaciones y comunicación</b>								
9. Los miembros se expresan abierta y honradamente.		X						
10. Se manifiesta calidez, comprensión y aceptación.		X						
11. Los miembros se escuchan unos a otros de forma activa.		X						
12. Se valoran las diferentes opiniones y puntos de vista.		X						
<b>Flexibilidad</b>								
13. Los miembros desempeñan diferentes papeles y funcionan según las necesidades.			X					
14. Los miembros comparten las responsabilidades del liderazgo y la evolución del equipo.			X					
15. Los miembros se adaptan a los cambios de la demanda.			X					
16. Se toman en consideración diversas ideas y procedimientos.			X					
<b>Óptimo rendimiento</b>								
17. La producción es alta.								X
18. La calidad es excelente.								X
19. Se toman decisiones eficaces.								X
20. Resulta evidente un proceso claro de solución de problemas.						X		
<b>Apreciación y reconocimiento</b>								
21. Las contribuciones individuales son reconocidas y apreciadas por el líder y los demás miembros del equipo.					X			
22. Los logros colectivos son reconocidos por los miembros.					X			
23. Los miembros del grupo se sienten respetados.					X			
24. Las contribuciones del equipo son valoradas y reconocidas por la organización.					X			
<b>Moral</b>								
25. Los integrantes del equipo se sienten satisfechos de pertenecer a éste.		X						
26. Los miembros tienen confianza y están motivados.		X						
27. Los integrantes del equipo se sienten satisfechos y orgullosos de su trabajo.		X						
28. Existen una fuerte cohesión y espíritu de grupo.		X						

1 Propósito. 2 Clima. 3 Contribución. 4 Recursos. 5 Estructura. 6 Administración de RR.HH. 7 Procesos. 8 Desempeño.

## Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro Nº 4.3.

Ocho atributos del equipo de alta eficiencia  
Según el libro *Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa*, de Buchholz-Roth (Allántida, 1992)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Liderazgo participativo: crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.			X					
Responsabilidad compartida: establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.	X							
Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al porqué de la existencia del equipo y su función.	X							
Buena comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.		X						
La mira en el futuro: para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.	X							
Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados.							X	
Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo.	X							
Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.							X	

1 Propósito. 2 Clima. 3 Contribución. 4 Recursos. 5 Estructura. 6 Administración de RR.HH. 7 Procesos. 8 Desempeño.

Cuadro Nº 4.4.

Relevamiento del desarrollo de equipo  
Según el libro *Team players and team-work. The new competitive business strategy* de Parker, (Jossey Bass Publishers, 1990)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Compromiso claro: la visión, la misión, la meta o la tarea del equipo se definió y fue aceptada por todos. Existe un plan de acción.	X							
Informalidad: el clima tiende a la informalidad, es cómodo y relajado. No hay tensiones obvias o señales de aburrimiento.		X						
Participación: hay mucha discusión, y se los alienta a todos a participar.			X					
El arte de escuchar: los integrantes usan técnicas eficaces de escuchar, tales como la formulación de preguntas, paráfrasis y síntesis para hacer surgir las ideas.		X						
Desacuerdo civilizado: hay desacuerdo, pero el equipo lo tolera cómodamente y no demuestra señales de evitar, amortiguar o suprimir conflictos.		X						
Decisiones de consenso: para las decisiones importantes, la meta es acuerdo sustancial pero no necesariamente unánime mediante la discusión abierta de las ideas de todos y evitando el voto formal y las componendas fáciles.			X					
Comunicación abierta: los integrantes del equipo se sienten libres para expresar sus sentimientos respecto de la tarea y de la operación del grupo. Las agendas ocultas son pocas. Se realiza comunicación fuera de las reuniones.		X						
Roles y asignaciones de trabajo claros: existen esperanzas claras respecto de los roles que cada integrante del equipo ha de desempeñar. Cuando se procede a la acción, se efectúan asignaciones claras, se aceptan y se ejecutan. El trabajo se distribuye equitativamente entre los integrantes del equipo.				X				
Liderazgo compartido: aunque el equipo tiene líder formal, las funciones de liderazgo se trasladan de cuando en cuando, según el caso, las necesidades del grupo y las habilidades de sus integrantes. El líder formal modela la conducta apropiada y ayuda a establecer normas positivas.		X						
Relaciones externas: el equipo dedica tiempo al desarrollo de relaciones externas clave, movilizan recursos y construyendo credibilidad con importantes jugadores en otras partes de la organización.			X					
Diversidad de estilos: el equipo abarca una amplia gama de tipos de "jugador en equipo" incluyendo integrantes que enfatizan la atención puesta en las tareas, la fijación de metas, concentración en el proceso y preguntas sobre cómo el equipo está funcionando en la práctica.			X					
Autoevaluación: periódicamente, el equipo se detiene para examinar si su funcionamiento es adecuado y cuáles puedan ser los factores que puedan entorpecer su eficacia.							X	

1 Propósito. 2 Clima. 3 Contribución. 4 Recursos. 5 Estructura. 6 Administración de RR.HH. 7 Procesos. 8 Desempeño.

## Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro Nº 4.5.

Características de equipos eficaces y no eficaces  
Según el libro *Successful team building*, de Quick (AMACOM, 1992)

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Información</b>								
Fluye libremente hacia arriba, hacia abajo y hacia los costados		X						
Se comparte plenamente		X						
Es libre y honesta		X						
<b>Relación entre las personas</b>								
Confianza		X						
Respeto		X						
Colaboración		X						
Apoyo		X						
<b>Conflicto</b>								
Visto como natural, y hasta provechoso		X						
Sobre eventos, no personas		X						
<b>Atmósfera</b>								
Abierta		X						
No amenazante		X						
No competitiva		X						
Participativa			X					
<b>Decisiones</b>								
Tomadas por consenso			X					
Eficiente uso de los recursos			X					
Total compromiso	X							
<b>Creatividad</b>								
Más opciones			X					
Orientación hacia las soluciones			X					
<b>Poder de base</b>								
Compartido por todos			X					
Según la competencia			X					
Contribución al equipo			X					
<b>Motivación</b>								
Compromiso del equipo en el establecimiento de los objetivos	X							
Necesidades de pertenencia satisfechas	X							
Más oportunidades de logros a través del equipo	X							
<b>Recompensas</b>								
Basadas en los aportes del grupo						X		
Igual reconocimiento						X		

1 Propósito. 2 Clima. 3 Contribución. 4 Recursos. 5 Estructura. 6 Administración de RR.HH. 7 Procesos. 8 Desempeño.

## D. Etapas en el desarrollo de los grupos

### 1. Conceptos fundamentales

Se han elaborado diversos modelos que pretenden caracterizar las etapas típicas del desarrollo de los grupos, desde su constitución inicial hasta la concreción de un trabajo en equipo con todos sus atributos a pleno y de un desempeño sobresaliente. En sustancia, estos modelos diferencian las etapas en función del grado de desarrollo de los atributos seleccionados por el modelo, y tomando en cuenta ciertas situaciones que normalmente se dan en cada etapa. El gráfico N° 2 trata de ilustrar dicho esquema.

Gráfico 2

Esquema de las etapas en el desarrollo de los grupos

Atributos Elegidos	Desarrollo de los atributos			
	Bajo	Etapas		Alto
	I	II	...	última
1.				
2.				
3.				
etc.				

tienden a centrarse en un líder. El es quien marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el principal foco de comunicación.

**Fase 3: equipo.** La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, un equipo capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades, y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Si bien cada grupo tiene su propio estilo que lo hace diferente de los demás, existen características que trascienden estas diferencias y permiten identificar en cuál de las tres fases se encuentra:

Fase 1: reclutamiento/reunión de los individuos.

— No tienen propósito común.

— No comparten responsabilidad.

Fase 2: grupos.

— Reconocen propósito común.

— Comparten responsabilidad unidireccionalmente.

Fase 3: equipo.

— Usa el propósito común para concentrar energía.

— La responsabilidad es compartida por todos los miembros.

— El todo es mayor que la suma de las partes.

### 3. El modelo de Carr y Johansson

David K. Carr y Henry J. Johansson, en su excelente libro *Best practices in reengineering* (Las mejores prácticas en reingeniería) - Coopers & Lybrand, 1995, señalan lo siguiente:

Los equipos de trabajo (\*) atraviesan diversas etapas de desarrollo a través del tiempo. Nosotros definimos los cuatro hitos principales de la siguiente manera:

1. Formación de equipos;

2. Conflicto

3. Solución

4. Sinergia

Otros las denominan formación, problema, norma y adaptación.

(\*) Cabe destacar que el texto siguiente emplea la palabra equipo en su sentido lato, como sinónimo de grupo, y no en su sentido específico.

A continuación haremos referencia a varios modelos que pueden encuadrarse dentro de dicho enfoque.

### 2. El modelo de Buchholz y Roth

En la obra *Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa*, de Buchholz y Roth, citada más arriba, se indican tres etapas, que se denominan fases, en la formación de equipos:

**Fase 1: reclutamiento de los individuos.** Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente forman una acumulación de individuos. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos en Fase 1 tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.

**Fase 2: grupos.** En la segunda fase de desarrollo, las unidades de trabajo empiezan a formar grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos

**Formación del equipo.** A medida que se forman los equipos, sus miembros suelen sentir entusiasmo y optimismo al pensar en trabajar juntos. Es común que actúen de manera tentativa y, lo demuestren o no, se sienten ansiosos por el trabajo que los espera. Básicamente, se preocupan por las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el objetivo del equipo?
2. ¿Qué métodos y procedimientos utilizaremos?
3. ¿Qué comportamiento será adecuado dentro del equipo?
4. ¿Cómo seremos juzgados?

**Conflicto.** Durante esta etapa, es probable que los miembros del equipo discutan respecto de qué acciones tomar y qué métodos usar. De hecho, en muchas ocasiones se resistirán a trabajar en colaboración con otros.

En este momento, algunos miembros del equipo comienzan a manifestar su preocupación sobre las posibilidades de éxito del equipo. Algunos se resisten a encarar las cosas de forma diferente, y tal vez predomine la falta de unidad del equipo.

En algún punto, los miembros del equipo comienzan, al menos, a comprenderse aun si no toman la misma dirección para resolver los problemas. Durante esta etapa, los miembros intentan responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se pueden solucionar los conflictos surgidos en el entorno del objetivo del equipo y de los métodos para alcanzarlo?
2. ¿Cómo debemos enfrentar estos problemas?
3. ¿Cómo se decidirán los roles?

**Solución.** En este momento, los miembros del equipo deciden aceptar las reglas y roles del equipo así como los puntos fuertes y las idiosincrasias de sus compañeros. Ya, aquí, el equipo está haciendo su trabajo. Los miembros del equipo sienten satisfacción personal, pertenencia y confianza mutua. También sienten que pueden expresar libremente sus ideas, además de dar y recibir críticas constructivas.

Los equipos más productivos pasan la mayor parte de su tiempo en esta etapa.

**Sinergia.** En ésta, la etapa final, el equipo es una unidad eficiente y cohesiva que trabaja denodadamente. Los miembros del equipo se sienten creativos, confían en los otros y se enorgullecen de los logros del equipo. Las actividades y capacidades de sus miembros están bien coordinadas. Las decisiones se toman por consenso y se comunican bien con las personas dentro y fuera del equipo.

A medida que los miembros del equipo se hacen adeptos a trabajar juntos —y, tal vez, hasta se sientan como una "familia"—, deben estar alertas para no caer en el "pensamiento masificado". Los miembros del equipo deben asegurarse de que sus análisis se basan en los hechos

y de que siguen desafiándose unos a otros. Si el equipo se concentró en discutir sobre los hechos desde un principio y dejó las personalidades de lado, lograr esto será mucho más fácil.

#### 4. Otros modelos

Ken Blanchard, en su obra con otros autores sobre trabajo en equipo (1), identifica cuatro etapas en el desarrollo de los grupos. Y las relaciona con los distintos estilos de liderazgo que corresponden a cada etapa. Por ello, a este modelo lo trataremos más adelante en la sección sobre liderazgo gerencial y trabajo en equipo.

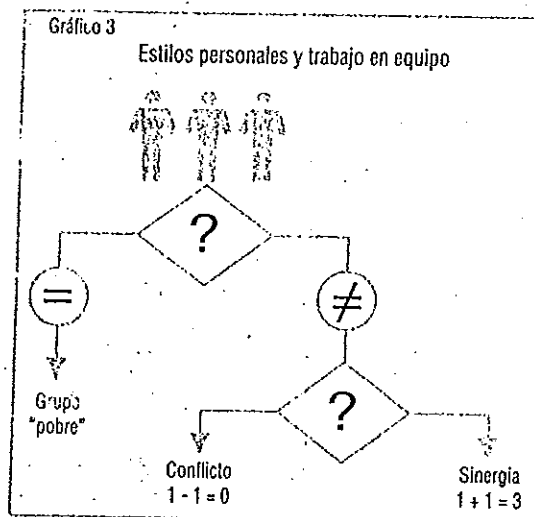
Este tema es también tratado por Ernesto Gore en el cuaderno N° 12, titulado "Trabajo en equipos". En él se analizan las distintas etapas en la maduración de un grupo de trabajo.

### III. Estilos y roles

#### A. Estilos personales y trabajo en equipo

##### 1. Aprovechamiento de los estilos personales

Más arriba, cuando tratamos los recursos del grupo, hicimos referencia a los recursos humanos, y dentro de éstos a los estilos de los miembros del grupo. Y aclaramos que los diferentes estilos personales pueden ser un factor positivo, siempre y cuando el grupo sepa aprovechar las diferencias. Si no se integran debidamente los diferentes estilos, éstos suelen convertirse en una fuente de conflictos e inconvenientes. Por otra parte, un grupo compuesto por personas de un mismo estilo tiende a ser un grupo menos valioso, aunque probablemente con menos riesgo de conflicto.



(1) Ver bibliografía.

Por lo tanto, un aspecto importante del trabajo en equipo es juntar estilos diferentes, en lugar de estilos similares, pero logrando sinergia y evitando el choque contraproducente de personalidades.

El gráfico N° 3 intenta reflejar dicho concepto.

En los acápites siguientes desarrollaremos este tema.

## 2. Estilos personales y estrategias de mejoramiento

El ser humano ofrece múltiples características que se manifiestan de manera muy diversa entre todos los congéneres. En cualquier persona cada una de esas características se da, en mayor o menor grado, en forma diferencial del resto. Vale decir que cada individuo tiene una personalidad única. Sin embargo, cabe agrupar la múltiple variedad de características de acuerdo con determinadas categorías, dando lugar a la identificación de ciertos estilos personales.

La idea central es que, en principio, ningún estilo de por sí es bueno o malo, ni siquiera mejor o peor. El que una determinada persona pertenezca a un tipo o a otro no significa un juicio de valor. Todos los estilos tienen sus fortalezas y debilidades. La cuestión es aprovechar las fortalezas y minimizar el efecto negativo de las debilidades. Aún más, puede sostenerse que en la mayoría de las situaciones, las debilidades no son más que las fuerzas utilizadas en exceso.

El análisis de los respectivos estilos ayuda a conocerse a sí mismo y a comprender a los demás. Y a partir de aquí encarar estrategias para la mejora personal, grupal y organizacional. En este orden pueden destacarse las aplicaciones siguientes:

1) Superación personal, especialmente tratando de evitar los efectos negativos que suelen tener los extremos de ciertos estilos bajo determinadas circunstancias. Por ejemplo, el muy analítico de por sí no tiene nada de malo, pero en algunas situaciones puede provocar la parálisis por el análisis, cuando lo que se necesita es acción inmediata.

2) Adecuación de la persona a la tarea. En principio, ciertos estilos personales se prestan más para realizar determinada clase de actividades, y no otras. Este concepto se aplica a la selección de personal, a la asignación de tareas, a la planificación de carrera, a la elección de métodos de aprendizaje, a la profundización de la evaluación de desempeño y de potencial, etc.


3) Adaptación al interlocutor, en los procesos de comunicación e influencia: persuasión, negociación, manejo del conflicto, ventas, etc.


4) Aprovechamiento de los recursos humanos en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones, porque un estilo suele ser mejor que otro para enriquecer una función específica del proceso: análisis de información, generación de ideas, juicio crítico, etc.

Las aplicaciones indicadas tienen gran impacto sobre la eficacia de los grupos y el trabajo en equipo. Como ya anticipamos más arriba, distintos estilos personales entrañan un grupo más rico, con mayor potencial de contribución a la tarea, de aprendizaje, de influencia mutua, de resolución de problemas, etc. Sin embargo, como también dijimos, los estilos diferentes tienen más riesgo de conflicto. Más adelante volveremos sobre este riesgo. Para ello debemos plantear estilos específicos, lo cual nos lleva al acápite siguiente.

Este trabajo continuará en el próximo cuaderno

## GUIA DE SERVICIOS INTERACTIVOS

 **Fax on Demand:** Llamando desde un fax al (01) 703-8778, discando el código 454 recibirá, luego de apretar la tecla *start*, material adicional correspondiente al cuaderno del mes de marzo.

 **Línea Abierta:** Llamando desde un teléfono al (01) 703-8770, las 24 horas del día usted puede dejar su consulta o inquietud. Una persona del Departamento de Atención al Lector lo contactará dentro de las 48 horas.

## Bibliografía recomendada

### Tema: Estilos personales

BARR, Lee and Norma  
Leadership equation - EAKIN PRESS, 1989

BOLTON, Robert y GOVER BOLTON, Dorothy  
Social style / Management style - AMERICAN  
MANAGEMENT ASSOCIATION, 1984

BRIGGS MYERS, Isabel y MYERS, Peter B.  
Gifts differing - CONSULTING PSYCHOLOGISTS  
PRESS, 1980

HARRISON, Allen F. y BRAMSON, Robert M.  
Styles of thinking - Strategies for asking questions, making  
decisions, and solving  
problems - ANCHOR PRESS / DOUBLE DAM, 1982

HIRSH, Sandra y KUMMEROW, Jean  
Life types. Understand yourself and make the most of  
who you are - WARNER BOOKS  
Cómo soy en realidad (y cómo son los demás) - EDITO-  
RIAL PAIDOS, 1990

KEIRSEY, David y BATES, Marilyn  
Please understand me - GNOSLOGY BOOKS, 1984 (5ª  
edición)  
Por favor, compéndeme - PROMETHEUS NEMESIS  
BOOK CO., 1990

KROEGER, Otto y THUESEN, Janet M.  
Type talk at work - DELACORTE PRESS, 1992

MERRILL, David W. y REID, Roger H.  
Personal styles and effective performance - CHILTON  
BOOK COMPANY, 1981

MILLER, Lawrence M.  
Barbarians to bureaucrats - CLARKSON N. POTTER,  
1989  
De bárbaros a burócratas - GRIJALBO, 1991

QUINN, Robert E.  
Beyond rational management - JOSSEY BASS PUBLIS-  
HERS, 1988

### Tema: Grupos y equipos

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. y ALLEN, Robert L.  
Spectacular teamwork - JOHN WILEY & SONS, 1987  
Cómo trabajar en equipo - NORMA, 1989

BLANCHARD, Kenneth, CAREW, Donald y PARISI-CA-  
REW, Eunice  
The one minute manager builds high performing teams -

WELLMAN MORROW, 1990

El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto  
rendimiento - GRIJALBO, 1992

BUCHHOLZ, Steve y ROTH, Thomas  
Creating the high-performance team - JOHN WILEY &  
SONS. INC., 1987  
Cómo crear un equipo de alto rendimiento - ATLANTI-  
DA, 1992

DIMANESCU, Dan  
The seamless enterprise - OMNEO, 1992

DYER, William G.  
Team building - Issues and alternatives (third edition) -  
ADDISON WESLEY, 1995  
Formación de equipos - Problemas y alternativas (segunda  
edición) - ADDISON WESLEY: BEROAMERICANA, 1988

KATZEMBACH, Jon y SMITH, Douglas  
The wisdom of teams - HARVARD BUSINESS SCHOOL,  
1993  
Sabiduría de los equipos - ASOC. PARA EL PROGRESO  
DE LA DIRECCION (APD), 1996

LARSON, Carl E. y LAFASTO, Frank M.  
Teamwork - SAGE PUBLICATIONS, 1989

MARCELRSON, Charles y McCANN, Dick  
Team management - MERCURY, 1990  
Administración en equipo - EDICIONES MACCHI, 1983

ORSBURN, Jack D., MORAN, Linda, MUSSELWHITE,  
Ed y ZENGER, John H.  
Self-directed work teams - The new american challenge-  
IRWIN PROFESSIONAL PUBLISHERS, 1990

PARKER, Glenn M.  
Team players and team work: The new competitive bu-  
siness strategy - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1990

Cross functional teams - JOSSEY BASS, 1994

QUICK, Thomas L.  
Successful team building - AMACOM, 1992

SHONK, James H.  
Team-based organizations - BUSINESS ONE IRWIN,  
1992

WELLINS, Richard, BYHAM, William y WILSON, Jeanne  
En powered team - JOSSEY BASS, 1991

ZENGER, John, MUSSELWHITE, Ed, HURSON, Kathleen  
y PERRIN, Craig  
Leading teams - ZENGER - MILLER INC., 1994



# Conceptos & Herramientas de Management

Cuaderno Nº 19 - Abril de 1997

Dirección académica: Santiago Lazzati

## Módulo I. P.

### Grupos y equipos

Autor: Santiago Lazzati

En el cuaderno inmediato anterior iniciamos el desarrollo de nuestro trabajo sobre "Grupos y equipos", y anticipamos que el texto iba a requerir varios cuadernos. En dicho cuaderno Nº 18 cubrimos la introducción (capítulo I) y un primer análisis de los grupos eficaces y el trabajo en equipo (capítulo II). Además, comenzamos a tratar el tema de los estilos y roles (capítulo III), pero, debido a las restricciones de espacio asignado, avanzamos muy poco sobre este tema. A fin de brindar una mayor unidad a cada cuaderno, hemos decidido retomarlo ahora repitiendo lo que incluimos sobre estilos y roles en el cuaderno anterior. Así, en este cuaderno, cubrimos integralmente dos secciones sobre estilos y roles:

A. Estilos personales y trabajo en equipo.

B. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo.

En el próximo cuaderno continuaremos con la tercera sección de estilos y roles, esto es: "Roles gerenciales y trabajo en equipo". Y desarrollaremos el capítulo IV sobre organización en equipo.

### III. Estilos y roles

#### A. Estilos personales y trabajo en equipo

##### 1. Aprovechamiento de los estilos personales

Más arriba, cuando tratamos los recursos del grupo, hicimos referencia a los recursos humanos, y dentro de éstos a los estilos de los miembros del grupo. Y aclaramos que los diferentes estilos personales pueden

#### Grupos y equipos Módulo I. P.

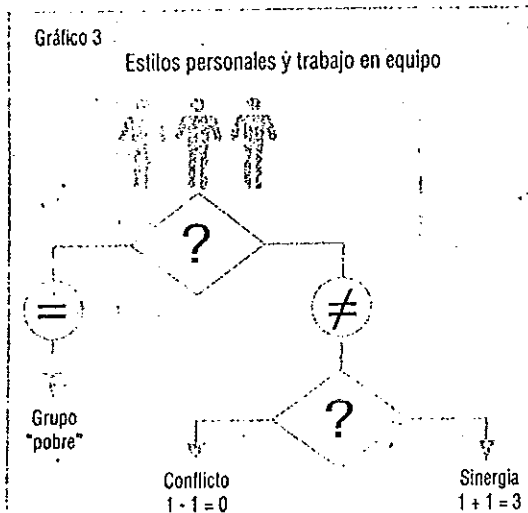
III. Estilos y roles	1
A. Estilos personales y trabajo en equipo	1
B. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo	7
Anatomía de la organización	10
Bibliografía recomendada	12

**MERCADO**

ser un factor positivo, siempre y cuando el grupo sepa aprovechar las diferencias. Si no se integran debidamente los diferentes estilos, éstos suelen convertirse en una fuente de conflictos e inconvenientes. Por otra parte, un grupo compuesto por personas de un mismo estilo tiende a ser un grupo menos valioso, aunque probablemente con menos riesgo de conflicto.

Por lo tanto, un aspecto importante del trabajo en equipo es juntar estilos diferentes, en lugar de estilos similares, pero logrando sinergia y evitando el choque contraproducente de personalidades.

El gráfico N° 3 intenta reflejar dicho concepto.



En los acápites siguientes desarrollaremos este tema.

## 2. Estilos personales y estrategias de mejoramiento

El ser humano ofrece múltiples características que se manifiestan de manera muy diversa entre todos los congéneres. En cualquier persona cada una de esas características se da, en mayor o menor grado, en forma diferencial del resto. Vale decir que cada individuo tiene una personalidad única. Sin embargo, cabe agrupar la múltiple variedad de características de acuerdo con determinadas categorías, dando lugar a la identificación de ciertos estilos personales.

La idea central es que, en principio, ningún estilo de por sí es bueno o malo, ni siquiera mejor o peor. El que una determinada persona pertenezca a un tipo o a otro no significa un juicio de valor. Todos los estilos tienen sus fortalezas y debilidades. La cuestión es aprovechar las fortalezas y minimizar el efecto negativo de las debi-

lidades. Aún más, puede sostenerse que en la mayoría de las situaciones, las debilidades no son más que las fuerzas utilizadas en exceso.

El análisis de los respectivos estilos ayuda a conocerse a sí mismo y a comprender a los demás. Y a partir de aquí encarar estrategias para la mejora personal, grupal y organizacional. En este orden pueden destacarse las aplicaciones siguientes:

1) Superación personal, especialmente tratando de evitar los efectos negativos que suelen tener los extremos de ciertos estilos bajo determinadas circunstancias. Por ejemplo, ser muy analítico de por sí no tiene nada de malo, pero en algunas situaciones puede provocar la parálisis por el análisis, cuando lo que se necesita es acción inmediata.

2) Adecuación de la persona a la tarea. En principio, ciertos estilos personales se prestan más para realizar determinada clase de actividades, y no otras. Este concepto se aplica a la selección de personal, a la asignación de tareas, a la planificación de carrera, a la elección de métodos de aprendizaje, a la profundización de la evaluación de desempeño y de potencial, etc.

3) Adaptación al interlocutor, en los procesos de comunicación e influencia: persuasión, negociación, manejo del conflicto, ventas, etc.

4) Aprovechamiento de los recursos humanos en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones, porque un estilo suele ser mejor que otro para enriquecer una función específica del proceso: análisis de información, generación de ideas, juicio crítico, etc.

Las aplicaciones indicadas tienen gran impacto sobre la eficacia de los grupos y el trabajo en equipo. Como ya anticipamos más arriba, distintos estilos personales entrañan un grupo más rico, con mayor potencial de contribución a la tarea, de aprendizaje, de influencia mutua, de resolución de problemas, etc. Sin embargo, como también dijimos, los estilos diferentes tienen más riesgo de conflicto. Más adelante volveremos sobre este riesgo. Para ello debemos plantear estilos específicos, lo cual nos lleva al acápite siguiente.

## 3. El modelo de Myers-Briggs

En el mundo existen diversos modelos de estilos personales que sirven para incrementar el conocimiento de uno mismo y la comprensión

de los demás; con el propósito de encarar las estrategias de mejoramiento referidas precedentemente. De todos ellos, el modelo de Myers-Briggs nos parece el más recomendable para ser utilizado en el campo de las organizaciones y también en otros campos. Además, cuenta con un tremendo respaldo en el terreno de la investigación empírica.

Este modelo se basa en los tipos psicológicos identificados por Carl Jung (Edición en español: *Tipos psicológicos* - Tomo II - Editorial Sudamericana) y fue complementado en los Estados Unidos de Norteamérica por la extraordinaria labor de dos mujeres, madre e hija: Katherine C. Briggs e Isabel Briggs Myers. La madre comenzó a estudiar el tema en 1917. En 1923 tomó contacto con la traducción al inglés del citado libro de Jung. Y a partir de aquí adoptó la tipología del gran psicólogo suizo, pero perfeccionándola en algunos aspectos.

A continuación madre e hija se dedicaron intensamente a investigar la realidad de dicha tipología, observando el comportamiento de muchas personas. A principios de la década del cuarenta elaboraron la primera versión del Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Este instrumento es un cuestionario que al ser respondido permite determinar tentativamente el estilo personal de quien responde, en función de sus respuestas.

Isabel Briggs Myers desarrolló un esfuerzo sobresaliente para validar el MBTI. A lo largo de los años se elaboraron varias versiones del mismo, adaptables a distintos objetivos. Con el tiempo, el MBTI tuvo un impacto formidable. En 1975 la Consulting Psychologists Press (CPP) se convirtió en el editor del MBTI, y desde entonces el instrumento adquirió gran aplicación en la comunidad psicológica. En 1979 se constituyó el Center for Applications of Psychological Type (CAPT), cuyo principal objetivo es realizar investigaciones ("research") en función de las respuestas al MBTI. También en 1979 se formó la Association for Psychological Type (APT), que agrupa a los profesionales que utilizan el MBTI o que están interesados en el modelo de Myers-Briggs o temas afines. La aplicación del MBTI ha crecido mucho en los últimos años.

El modelo de Myers-Briggs distingue cuatro dimensiones en las actitudes y comportamientos de las personas (I a IV) y postula que en cada dimensión existe una alternativa básica en cuanto a las preferencias de la persona (A o B):

I)Cuál es la orientación esencial de la energía de la persona:

A) El "extravertido" (representado con su letra inicial E) se orienta principalmente al mundo exterior; por lo tanto, tiende a concentrar su atención en las personas y en los objetos.

B) El "introvertido" (representado con su letra inicial I) se orienta principalmente a su propio mundo interior; por lo tanto, tiende a concentrar su atención en los conceptos y en las ideas.

II) Cómo la persona ejerce la función de percibir:

A) El "sensorial" ("senser" - representado con su letra inicial S) prefiere percibir por medio de los cinco sentidos; valora la experiencia; se interesa en el presente y en las realidades; es práctico, concreto.

B) El "intuitivo" ("intuitor" - representado con la letra N), que busca información en su "propio archivo"; valora los presentimientos; se interesa en el futuro y en las posibilidades; gusta de las especulaciones intelectuales; es ingenioso, imaginativo, creativo.

III) Cómo la persona ejerce la función de juzgar:

A) El "razonador" ("thinker" - representado con su letra inicial T) tiene propensión a decidir en forma impersonal en base al razonamiento lógico.

B) El "sentimental" ("feeler" - representado con su letra inicial F) tiene propensión a decidir en base a valores personales o sociales.

IV)Cuál de las dos funciones indicadas en II) y III) predomina en la actividad de la persona en su relación con el mundo exterior:

A) En el "juzgador" (representado con su letra inicial J) predomina la función de juzgar, ya sea razonadora o sentimental; es organizado, estructurado; se inclina a planificar, a tomar decisiones, a cerrar opciones.

B) En el "perceptivo" (representado con su letra inicial P) predomina la función de percibir, ya sea sensorial o intuitiva; es flexible, adaptable; prefiere dejar opciones abiertas, "que las cosas sigan su camino".

En síntesis, existen cuatro dimensiones de preferencias:

Cuadro Nº 5

Los 16 tipos psicológicos según Myers-Briggs

		Sensitivos		Intuitivos	
		Razonador	Sentimental	Sentimental	Razonador
Introversos	Juzgador	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
	Perceptivo	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Extraversos	Perceptivo	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
	Juzgador	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

- La primera se refiere a la orientación básica de la energía de la persona (E o I).

- Las dos siguientes versan sobre cómo la persona ejerce las denominadas "funciones" de percibir (S o N) y de juzgar (T o F).

- La última trata de cuál de esas dos funciones predominan en la persona en relación con el mundo exterior (J o P).

Según ciertas estadísticas, aproximadamente un 70% de las personas son extraversas y un 30% introversas. Asimismo 70% son sensoriales y 30% son intuitivas. Pero es pareja la relación entre razonadoras y sentimentales, por un lado, y entre juzgadoras y perceptivas, por otro. Sin embargo, hay más razonadores entre los hombres y más sentimentales entre las mujeres. Estas estadísticas surgen de las respuestas de las personas al MBTI, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica.

En cada persona se plantean las cuatro dimensiones de preferencias, una con independencia de la otra. Esto da lugar a dieciséis combinaciones posibles, que configuran la tipología de Myers-Briggs. El cuadro Nº 5 resume estos estilos.

Si bien el modelo completo distingue dieciséis tipos, con cuatro preferencias por tipo, existe una sola función dominante en cada individuo:

- Si es extravertido, la función predominante se deriva de la preferencia en la cuarta dimensión: si es un juzgador habrá de ser razonador o sentimental, pero si es un perceptivo, habrá de ser sensorial o intuitivo.

- Mas si es un introvertido, la función predominante no se deriva de la preferencia en la cuarta dimensión, porque ésta se refiere exclusivamente a la relación con el mundo exterior, y en el introvertido lo más importante es su mundo interior. Si es juzgador en su actividad exterior, su función dominante (introvertida) habrá de ser perceptiva, y entonces será sensorial o in-

tuitivo. Si es perceptivo en su actividad exterior, su función dominante (introvertida) habrá de ser juzgadora y entonces será razonador o sentimental. Por ello es más difícil catalogar a un introvertido que a un extravertido; el primero tiene más

oculta su función dominante, mientras que el segundo la exterioriza en su relación con el mundo exterior.

#### 4. Otros modelos de estilos personales

Existen muchos otros modelos de estilos personales. A continuación haremos una muy breve referencia a algunos de ellos que hemos tenido la oportunidad de analizar y que consideramos interesantes.

Fundándose en Myers-Briggs, Charles Margerison y Dick McCann han elaborado un modelo (I) que se limita a considerar la actuación de la persona en el trabajo. Dichos autores opinan que el estilo de la persona en el trabajo no es el mismo que su estilo fuera del trabajo. La estructura de este modelo tiene mucha analogía con su antecedente. Establece cuatro dimensiones de preferencias (I a IV), y para cada una indica una alternativa en cuanto a lo que se llama "habilidad funcional" (A o B), a saber:

##### I) Relaciones:

- A) Extravertida.
- B) Introvertida.

##### II) Información y trabajo:

- A) Práctica.
- B) Creativa.

##### III) Toma de decisiones:

- A) Analítica.
- B) Basada en creencias.

##### IV) Propiedades organizativas:

- A) Estructurada.
- B) Flexible.

Además de dicho modelo de estilos personales, Margerison y McCann desarrollaron un modelo de funciones clave que son necesarias en un equipo de alto rendimiento. Más adelante, en la sección sobre roles de los miembros del grupo, comentaremos este modelo que los autores denominaron "La Rueda de Administración en

Equipo". Ambos modelos, el de estilos y el de funciones, están mutuamente relacionados, por cuanto sus autores sostienen que cada uno de los estilos tiene mejor predisposición para ciertas funciones.

Merril y Reid (1) diseñaron un modelo de estilos sociales, que presta atención exclusivamente al comportamiento observable de una persona en su relación con las demás personas. Establecieron una matriz con dos dimensiones fundamentales: la asertividad y el control emocional. Este control se identifica con la capacidad de respuesta: un alto control emocional implica baja capacidad de respuesta, y viceversa. Sobre esta base propusieron cuatro tipos de estilo social:

1) Conductor ("driver") - Alta asertividad y alto control emocional (determinado, agresivo, insistente, severo, profundo, muy realista, decisivo, dominante, eficiente, duro).

2) Expresivo - Alta asertividad y bajo control emocional (atractivo, manipulador, estimulante, excitable, entusiasta, indisciplinado, dramático, reaccionador, sociable, promocionador).

3) Afable - Baja asertividad y bajo control emocional (presta apoyo, conformista, respetuoso, reservado, dispuesto, dócil, confiable, dependiente, agradable, carente de aplomo).

4) Analítico - Baja asertividad y alto control emocional (trabajador, criticador, persistente, indeciso, serio, poco interesante, alerta, exigente, ordenado, moralista).

El modelo LIFO, desarrollado por Allan Katcher (2), distingue también cuatro tipos de comportamiento. Caracteriza a cada uno con dos palabras: la primera pretende sintetizar sus connotaciones positivas y la segunda sus connotaciones negativas, a saber:

1) Adapta/negocia (flexible, entusiasta, cordial, inquieto).

2) Controla/quita (rápido, seguro de sí, competitivo, persistente).

3) Apoya/entrega (criterioso, cooperador, modesto, leal).

4) Conserva/mantiene (tenaz, económico, concreto, analítico).

Según LIFO, las personas pueden utilizar los cuatro estilos. Sin embargo, tienen un estilo de comportamiento principal, uno secundario y

uno menos utilizado. Además, LIFO distingue el comportamiento en situaciones normales o cotidianas del comportamiento bajo presión.

Michael Maccoby (1) distingue cinco tipos, dependiendo de cuáles son los factores de la motivación de la persona en el trabajo:

1) El innovador (para él, el trabajo significa crear e implementar una estrategia competitiva; valora el juego por su propio gusto y por la gloria de ganar; es empresario natural).

2) El experto (para él, el trabajo significa brindar excelencia técnica y conocimiento profesional; sus valores más altos están relacionados con la superioridad y el logro).

3) El colaborador (para él, el trabajo significa ayudar a las personas, respondiendo a sus necesidades; valora las relaciones por encima de todo y busca hacer una familia de su ámbito laboral).

4) El defensor (para él, el trabajo significa vigilancia y protección; su mayor preocupación son los valores de supervivencia y defensa de la dignidad humana).

5) El autodesarrollista ("self developer"; para él, el trabajo significa facilitar un proceso de resolución de problemas con los consumidores y con los clientes; es también una oportunidad para aprender, para crecer y para sentirse competitivo e independiente; valora un ámbito laboral igualitario, en donde la autoridad pertenece a aquel que está en la mejor posición de saber).

Allen F. Harrison y Robert M. Bramson (1) elaboraron un modelo muy interesante que distingue cinco estilos de pensamiento:

1) El sintetizador (enfoque integrador, descubre semejanzas entre elementos aparentemente no similares, se interesa en el conflicto y la síntesis, se interesa en el cambio, es especulativo, considera que los datos no tienen sentido sin interpretación).

2) El idealista (enfoque global, le gusta contar con distintos puntos de vista, busca soluciones ideales, se interesa en los valores, es receptivo, para él los datos y la teoría tienen igual valor).

3) El pragmático (enfoque ecléctico, "lo que sirva", busca el camino más corto hacia la recompensa, se interesa en la innovación, es adaptable, echa mano de cualquier dato o teoría que logre el resultado buscado).

Cuadro N° 6

Resumen comparativo de modelos de estilos personales

Autores

En cada columna se ubican los estilos de los distintos autores que tienen cierta analogía entre sí

Jung/Myers-Briggs (*)	Razonador	Sentimental	Intuitivo	Sensorial	
Margenison y McCann (*)	Analítico	Toma decisiones basado en creencias	Creativo	Práctico	
Merril y Reid	Analítico	Afable	Expresivo	Conductor	
LIFO	Conserva/mantiene	Apoya/entrega		Controla/quita	Adapta/negocia
Maccoby		Colaborador	Innovador		Autodesarrollista
		Defensor			
Harrison y Bramson	Analítico	Idealista	Sintetizador	Realista	Pragmático
Herrmann	Sector "A"	Sector "C"	Sector "D"		Sector "B"

(\*) Solo se indican las funciones.

4) El analítico (lógica y deducción formales, busca "la mejor y única manera", busca modelos y fórmulas, se interesa en las soluciones "científicas", es prescriptivo, prefiere la teoría y el método a los datos).

5) El realista (enfoque e inducción empíricos, confía en los "hechos" y las opiniones de los expertos, busca soluciones que satisfagan las necesidades existentes, se interesa en los resultados concretos, es correctivo, prefiere los datos a la teoría).

Harrison y Bramson sostienen que una persona no se identifica con un solo estilo, sino que la mayoría de las personas emplea preponderantemente dos de los cinco estilos, uno con carácter primario y el otro con carácter secundario, pudiendo combinarse cualquier par a partir de los cinco estilos establecidos.

Ned Herrmann, especialista norteamericano en materia de creatividad (1), desarrolló un modelo de "dominancia cerebral" que identifica cuatro sectores del cerebro y sus respectivas especialidades:

"A" - Modo cerebral/izquierdo (lógico, analítico, cuantitativo, basado en hechos).

"B" - Modo límbico/izquierdo (planeado, organizado, detallado, secuencial).

"C" - Modo límbico/derecho (emocional, interpersonal, se basa en sentimientos, kinésico).

"D" - Modo cerebral/derecho (holístico, intuitivo, sintetizador, integrador).

El modelo implica una tipología de estilos personales, porque las personas pueden caracterizarse en función del grado en que emplean dichos sectores del cerebro.

## 5 Resumen

Los modelos citados precedentemente contienen cuatro o cinco categorías básicas. No quiere decir que la persona se identifique exclusivamente con una categoría, sino que una o más categorías tienden a predominar en la persona. La caracterización de la persona se da más bien por la combinación que resulta de su participación en cada una de las categorías. Existen otros modelos que implican más categorías, cuyo análisis trasciende el objetivo de este trabajo.

Dichos modelos y muchos otros que se encuentran en la bibliografía o en el mercado son diferentes entre sí, unos más y otros menos. Inclusive las diferencias pueden llegar a desorientar al interesado en el tema. Sin embargo, cabe destacar que existen analogías importantes entre los distintos modelos. En el cuadro N° 6 se hace un análisis comparativo de los modelos comentados. En cada columna de este cuadro se ubican los estilos de cada modelo que tienen entre sí cierta analogía.

(1) Ver bibliografía.

(2) Fundador y director de Allan Katcher International Inc., organización que tiene programas de consultoría y capacitación basados en el modelo LIFO (abreviatura de "Life Orientations").

## B. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo

### 1. Introducción

En general, existe una importante correlación entre el liderazgo gerencial y el grado de trabajo en equipo. En la obra citada "Anatomía de la organización", decimos lo siguiente acerca del liderazgo gerencial:

*Liderar es influenciar a la gente para que se oriente en el logro de objetivos comunes. El liderazgo gerencial implica la influencia de los gerentes sobre el resto de los miembros de la organización y demás personas involucradas.*

*El gerente, para liderar a sus subordinados, ejerce ciertas funciones específicas en torno de la tarea que ellos desarrollan, a saber:*

1) Orientación (comunicación de objetivos, instrucciones, etc.).

2) Apoyo en la realización de la tarea y también en la atención de problemas personales (counseling).

3) Control de la ejecución y de los resultados de la tarea, y adopción de las medidas pertinentes.

4) Suministro de feedback en cuanto al comportamiento del subordinado.

5) Evaluación del desempeño del subordinado.

6) Otorgamiento de recompensas al subordinado (premio o castigo).

*En el ejercicio de dichas funciones existen tres variables clave: la participación, la delegación y el trabajo en equipo. El grado de participación y delegación habrá de depender de los factores que juegan en la situación ("liderazgo situacional"). El líder influye no sólo sobre los subordinados considerados individualmente, sino también sobre el trabajo en equipo.*

Para continuar con este tema, consideramos oportuno citar a ciertos autores fundamentales en el análisis del liderazgo gerencial y de su vinculación con el trabajo en equipo. Nos referimos, por una parte, a Robert Blake y Jane Mouton, creadores del renombrado "grid gerencial", y, por otra parte, a Ken Blanchard, famoso por su modelo de "liderazgo situacional" y otras contribuciones importantes.

### 2. Modelo de Blake y Mouton

Robert R. Blake y Jane S. Mouton, reconocidos por sus trabajos en la investigación, capacitación y consultoría en el campo de *management*, destacaron dos dimensiones fundamentales para examinar el perfil de un *manager*: su preocupación por la producción y su preocupación por las personas. La preocupación por la producción incluye los resultados, el desempeño, las ganancias, la misión, etc. A cada una de ambas dimensiones le asignaron convencionalmente un puntaje de 1 a 9. Y sobre esta base elaboraron su famoso "grid gerencial" que comprende cinco prototipos de estilos gerenciales (\*):

El 9,1- "Estilo de mando autoridad-obediencia" - Máxima preocupación por la producción (9) combinada con mínima preocupación por las personas (1).

El 1,9- "Administración de un club campesino" - Mínima preocupación por la producción (1) unida a máxima preocupación por las personas (9).

El 1,1- "Estilo de mando empobrecido" - Mínima preocupación tanto por la producción como por las personas.

El 5,5- "Estilo de mando basado en el hombre organización" - Nivel aceptable, aunque mediocre, en ambas direcciones.

El 9,9- "Estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo" - Integra máxima preocupación por la producción con máxima preocupación por las personas.

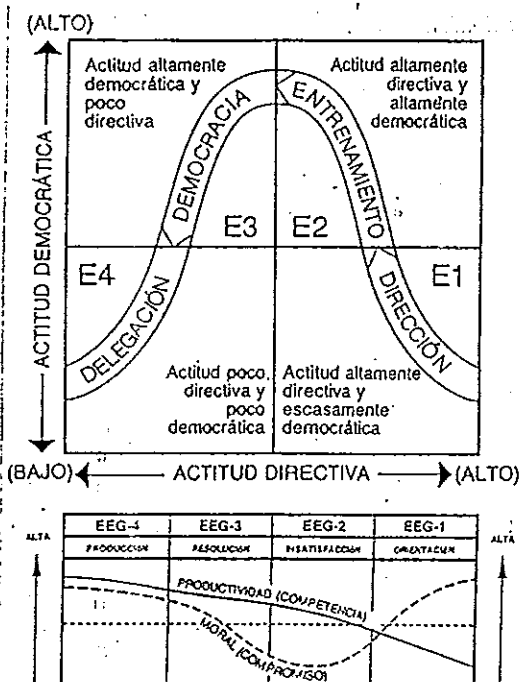
Ambas dimensiones, si bien son distintas, no son independientes: las condiciones de una influyen sobre la otra, y viceversa. Así, un 9,1 puede obtener muy buenos resultados a corto plazo, pero su baja preocupación por las personas tiende a afectar la calidad de la producción, porque no aprovecha plenamente los recursos humanos. Y el 1,9, a pesar de su preocupación por las personas, termina perjudicándolas debido a la influencia negativa que el descuido de la producción ejerce sobre ellas.

El modelo de Blake y Mouton es conciliable con la mayoría de los modelos de funciones o estilos gerenciales o de evaluaciones de gerentes, porque en general muchos de los atributos o categorías que estos modelos suelen establecer pueden agruparse bajo el concepto de preocupación por la producción o preocupación por las personas.

(\*) "El nuevo grid gerencial" - Editorial Diana, 1980 (hay ediciones posteriores en inglés, no traducidas al español).

Cuadro N° 4

Adaptación del estilo de liderazgo a la etapa de evolución del grupo



\* Adaptación a partir del de R. B. Lippitt, The Life Cycle of Groups Group Developmental Stage Theory (New York: Human Science Press, 1959).

El gráfico N° 4 ilustra estos conceptos.

Blake y Mouton sostienen que el 9.9, a su juicio el mejor estilo, aplica los siguientes principios básicos:

- 1) La libre elección basada en la información sirve de fundamento a la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
- 2) La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones es la base del crecimiento y del desarrollo, en lugar de la aceptación pasiva de instrucciones o de la inactividad reforzada por la marginación social.
- 3) El respeto y la confianza mutua sirven de base para relaciones interhumanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
- 4) La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral escondida, cerrada o de estilo maquiavélico, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
- 5) La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la au-

todirección, en lugar de en la dirección por elementos exteriores.

6) La resolución de conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de a través de la supresión del allanamiento temporal de los compromisos o de cualquier tipo de manipulación.

7) Cada uno responde ante sí mismo por su propia actuación, en lugar de ante los demás.

8) La crítica se utiliza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudian las experiencias pasadas.

9) Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones de la misma actividad.

Dichos principios básicos tienen mucho en común con los atributos del trabajo en equipo.

Blake y Mouton publicaron varias ediciones de su libro sobre el grid gerencial. Además, publicaron una obra específica sobre trabajo en equipo (1). En esta obra ellos establecen doce categorías de atributos inherentes al trabajo en equipo:

1. Órdenes
2. Reuniones
3. Conflicto
4. Objetivos
5. Innovación
6. Comunicación
7. Descripción del trabajo
8. Delegación
9. Calidad
10. Evaluaciones del desempeño
11. Espíritu de equipo
12. Compromiso

Luego, dichos autores describen cómo se caracterizan respectivamente los distintos estilos del grid gerencial (9.1, 1.9, 1.1, 5.5 y 9.9) en relación con cada una de las categorías establecidas. La descripción que figura en el cuadro N° 4.1 de la sección C. corresponde al estilo 9.9.

### 3. Modelo de Blanchard

Kenneth Blanchard, renombrado autor y conferenciante, escribió junto con Patricia y Drea Zigarmi el popular libro "El líder ejecutivo al minuto" (Grijalbo, 1986). En él, los autores desecharon la idea de un único estilo mejor de liderazgo y desarrollaron el modelo de "liderazgo situa-



cional". Este modelo sostiene que es necesario cambiar el estilo de liderazgo según la persona con quien se esté trabajando y en función de cada situación concreta.

El modelo determina cuatro estilos básicos de liderazgo (identificados como S1, S2, S3 y S4) en función de cuatro niveles de desarrollo del liderado según la combinación de competencia e interés.

El cuadro N° 7 sintetiza dichos conceptos.

Cuadro N° 7	
Estilos de liderazgo apropiados para los diferentes niveles de desarrollo	
Nivel de desarrollo	Estilo de liderazgo adecuado
D1	S1
Poca competencia	Dirigir
Mucho interés	Estructurar, controlar y supervisar
D2	S2
Alguna competencia	Instruir
Poco interés	Orientar y ayudar
D3	S3
Mucha competencia	Apoyar
Interés variable	Elogiar, escuchar y dar facilidades
D4	S4
Mucha competencia	Delegar
Mucho interés	Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas

En una obra posterior al "Líder ejecutivo al minuto", Blanchard, junto con Donald y Eunice Carew, retoma los conceptos fundamentales del liderazgo situacional y los aplica a la formación de equipos de alto rendimiento (1). En línea con los cuatro niveles de desarrollo señalados, estos autores identifican cuatro etapas en la evolución de un grupo. A continuación enunciamos sus características.

## Primera etapa: orientación

- Se siente una moderada ansiedad con un alto nivel de expectación.
- Se siente ansiedad: ¿Dónde encajo? ¿Qué se espera de mí?
- Evaluación de la situación y los personajes principales.

- Se depende de la autoridad y las jerarquías.
- Hay necesidad de encontrar un lugar y asentarse en él.

## Segunda etapa: insatisfacción

- Se experimenta una discrepancia entre las esperanzas y la realidad.
- Se siente insatisfacción respecto de la dependencia de la autoridad.
- Se siente frustración: enfado en torno de las metas, tareas y planes de acción.
- Se tiene la sensación de incompetencia y confusión.
- Se reacciona negativamente hacia el líder y los demás miembros.
- Se compete por el poder y/o la atención.
- Aparecen las polaridades: dependencia/antidependencia.

## Tercera etapa: resolución

- Decrece la insatisfacción.
- Se resuelven las discrepancias entre las expectativas y la realidad.
- Se resuelven las polaridades y la animosidad.
- Se desarrollan la armonía, la confianza, el apoyo y el respeto.
- Se desarrollan la autoestima y la confianza en uno mismo.
- Los miembros son más abiertos y existe más comunicación entre ellos.
- Se comparten la responsabilidad y el control.
- Aparece la jerga de grupo.

## Cuarta etapa: producción

- Se siente entusiasmo por participar en las actividades del grupo.
- Se trabaja en colaboración e interdependencia con la totalidad del grupo y los subgrupos.
- Se siente la fuerza del grupo.
- Se manifiesta una gran confianza en la posibilidad de cumplir la tarea.
- Se comparte el liderazgo.
- Se piensa positivamente en el éxito de la tarea.
- El rendimiento es alto.

Estos autores determinan cuatro estilos de liderazgo (identificados como E1, E2, E3 y E4) en función de cuatro etapas en la evolución del grupo según la combinación de productividad (competencia) y moral (compromiso).

El gráfico N° 4 sintetiza dichos conceptos.

## **Anatomía de la organización**

**por Santiago Lazzati**

**Coedición MACCHI-MERCADO**

*Acaba de publicarse el libro "Anatomía de la organización" de Santiago Lazzati, coedición de Ediciones Macchi y la revista MERCADO.*

*Esta obra amplía el contenido de los cuadernos titulados "Modelo de análisis organizacional" (Nº 9 y 10) y "Management del cambio organizacional" (Nº 13) de esta colección de "Conceptos & Herramientas de Management".*

*A continuación se transcribe el texto de su "Introducción" que resume los objetivos y el contenido de la obra.*

### **Introducción**

En general, cuando se encara cualquier aspecto problemático de una organización o de un sector de ella, es conveniente emplear un enfoque sistémico, que abarque una visión integral de todos los elementos componentes de la organización que tienen o pueden tener que ver con la problemática. Este enfoque es aplicable se trate de un proceso de planeamiento estratégico, del management del cambio organizacional, del planeamiento y control de las operaciones o de la administración de los recursos humanos.

Dicho enfoque sistémico también suele resultar provechoso en la resolución de problemas puntuales, aunque el problema en cuestión parezca acotado, debido a la profunda interrelación que es común encontrar entre un elemento y otro. Por ejemplo, se afronta un problema del sistema de información respecto de un sector determinado, pero dicho problema tiene implicancias para otros sectores o para otros aspectos de la organización (como ser la motivación de la gente).

Para facilitar el mencionado enfoque sistémico, he desarrollado un "MODELO DE

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL", que ha demostrado ser bastante útil para los gerentes de las organizaciones. Este modelo analiza los elementos de la organización, de su entorno y de su evolución en el tiempo, yendo de lo general a lo particular. Haciendo una analogía con el cuerpo humano, puedo decir que tal análisis equivale a la "ANATOMÍA" de la organización.

El modelo puede además servir de base para un diagnóstico de la situación y del funcionamiento de la organización. Por ejemplo, identificar las oportunidades y amenazas que ofrecen los distintos factores del entorno, y reconocer las fuerzas y debilidades de cada uno de los elementos que componen la organización. Retomando la analogía del párrafo precedente, esto sería cómo examinar la "SALUD" de la organización.

El modelo entraña también un mapa del campo de acción para el diseño e implementación del cambio organizacional, por cuanto estos procesos implican intervenciones en muchos de los elementos de la organización. En gran medida, el management del cambio organizacional consiste en armar una configuración integral de tales intervenciones. Continuando con la analogía, esto viene a ser como la "TERAPIA" de la organización.



He desarrollado este modelo por medio de gráficos y sus respectivos textos (numerados correlativamente dentro de cada sección). He agrupado estos gráficos y textos en las siguientes secciones:

- A) Conceptos generales.
- B) La organización, su entorno y su evolución en el tiempo.
- C) El management.
- D) Los procesos gerenciales.
- E) Los roles del gerente.
- F) El negocio.
- G) Perspectivas de la organización.

Creo que lo fundamental de esta obra es el análisis de los elementos, o sea la anatomía de la organización. Como señalo más arriba, este análisis puede ayudar tanto al diagnóstico (la salud) como al diseño e implementación del cambio organizacional (la terapia). Sin embargo, la obra no avanza sobre estos temas. Por ello he preferido titularla simplemente "ANATOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN".

Julio de 1996, por SANTIAGO LAZZATI

## GUIA DE SERVICIOS INTERACTIVOS

-  **Fax on Demand:** Llamando desde un fax al (01) 703-8778, discando el código 468 recibirá, luego de apretar la tecla start, recibirá material adicional correspondiente al cuaderno del mes de abril.
-  **Línea Abierta:** Llamando desde un teléfono al (01) 703-8770, las 24 horas del día usted puede dejar su consulta o inquietud. Una persona del Departamento de Atención al Lector lo contactará dentro de las 48 horas.

## Bibliografía recomendada

### Tema: Estilos personales

- BARR, Lee and Norma  
Leadership equation - EAKIN PRESS, 1989
- BOLTON, Robert y GOVER BOLTON, Dorothy  
Social style / Management style - AMERICAN  
MANAGEMENT ASSOCIATION, 1984
- BRIGGS MYERS, Isabel y MYERS, Peter B.  
Gifts differing - CONSULTING PSYCHOLOGISTS  
PRESS, 1980
- HARRISON, Allen F. y BRAMSON, Robert M.  
Styles of thinking - Strategies for asking questions, ma-  
king decisions, and solving  
problems - ANCHOR PRESS / DOUBLE DAM, 1982
- HIRSH, Sandra y KUMMEROW, Jean  
Life types. Understand yourself and make the most of  
who you are - WARNER BOOKS  
Cómo soy en realidad (y cómo son los demás) - EDITO-  
RIAL PAIDOS, 1990
- KEIRSEY, David y BATES, Marilyn  
Please understand me - GNOSOLGY BOOKS, 1984 (5ª  
edición)  
Por favor, compéndeme - PROMETHEUS NEMESIS  
BOOK CO., 1990
- KROEGER, Otto y THUESEN, Janet M.  
Type talk at work - DELACORTE PRESS, 1992
- MERRILL, David W. y REID, Roger H.  
Personal styles and effective performance - CHILTON  
BOOK COMPANY, 1981
- MILLER, Lawrence M.  
Barbarians to bureaucrats - CLARKSON N. POTTER,  
1989  
De bárbaros a burócratas - GRIJALBO, 1991
- QUINN, Robert E.  
Beyond rational management - JOSSEY BASS PUBLIS-  
HERS, 1988

### Tema: Grupos y equipos

- BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. y ALLEN, Robert L.  
Spectacular teamwork - JOHN WILEY & SONS, 1987  
Cómo trabajar en equipo - NORMA, 1989
- BLANCHARD, Kenneth, CAREW, Donald y PARISI-CA-  
REW, Eunice  
The one minute manager builds high performing teams -

- WILLIAM MORROW, 1990  
El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto  
rendimiento - GRIJALBO, 1992
- BUCHHOLZ, Steve y ROTH, Thomas  
Creating the high-performance team - JOHN WILEY &  
SONS. INC., 1987  
Cómo crear un equipo de alto rendimiento - ATLANTI-  
DA, 1992
- DIMANESCU, Dan  
The seamless enterprise - OMNEO, 1992
- DYER, William G.  
Team building : Issues and alternatives (third edition) -  
ADDISON WESLEY, 1995  
Formación de equipos - Problemas y alternativas (segunda  
edición) - ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA, 1988
- KATZEMBACH, Jon y SMITH, Douglas  
The wisdom of teams - HARVARD BUSINESS SCHOOL,  
1993  
Sabiduría de los equipos - ASOC. PARA EL PROGRESO  
DE LA DIRECCION (APD), 1996
- LARSON, Carl E. y LAFASTO, Frank M.  
Teamwork - SAGE PUBLICATIONS, 1989
- MARGERISON, Charles y M: CANN, Dick  
Team management - MERCURY, 1990  
Administración en equipo - EDICIONES MACCHI, 1983
- ORSBURN, Jack D., MORAN, Linda, MUSSELWHITE,  
Ed y ZENGER, John H.  
Self-directed work teams - The new american challenge-  
IRWIN PROFESSIONAL PUBLISHERS, 1990
- PARKER, Glenn M.  
Team players and team-work. The new competitive busi-  
ness strategy - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1990
- Cross functional teams - JOSSEY BASS, 1994
- QUICK, Thomas L.  
Successful team building - AMACOM, 1992
- SHONK, James H.  
Team-based organizations - BUSINESS ONE IRWIN,  
1992
- WELLINS, Richard, BYHAM, William y WILSON, Jeanne  
Empowered team - JOSSEY BASS, 1991
- ZENGER, John, MUSSELWHITE, Ed, HURSON, Kathleen  
y PERRIN, Craig  
Leading teams - ZENGER - MILLER INC., 1994

# Conceptos & Herramientas de Management

Cuaderno N° 25 - Octubre de 1997 - Dirección académica: Santiago Lazzati

## Módulo I. P.

### Grupos y equipos

Autor: Santiago Lazzati

#### III. Estilos y roles

##### C. Roles personales y trabajo en equipo

Para que un grupo trabaje verdaderamente en equipo es muy importante que sus miembros desempeñen ciertos roles conforme lo requieren las circunstancias. No se pretende que cualquier miembro sea capaz de ejercer todos los roles positivos. Esto es muy difícil, si no imposible. Se trata de que entre todos los miembros se logre un adecuado ejercicio de los roles. Unos miembros serán más aptos para ciertos roles, y otros lo serán para otros roles. Esto tiene que ver con los estilos personales que tratamos anteriormente en la sección respectiva.

En esta sección analizaremos los roles necesarios para el logro del trabajo en equipo en línea con los estilos personales de quienes desempeñan esos roles.

##### 1. Preferencias de trabajo

Fundándose en Carl Jung y Myers-Briggs, Charles Margerison y Dick McCann han elaborado un modelo que considera la actuación de la persona en el trabajo. Dichos autores opinan que el estilo de la persona en el trabajo no es el mismo que su estilo fuera del trabajo. La estructura de este modelo tiene mucha analogía con su antecedente. Establece cuatro dimensiones de preferencias -y para cada una indica una alternativa en cuanto a lo que se llama "habilidad funcional"- que responden a cuatro cuestiones clave, a saber:

- ¿Cómo prefieren las personas relacionarse con otras?
- ¿Cómo prefieren las personas recolectar y utilizar la información?
- ¿Cómo prefieren las personas tomar decisiones?
- ¿Cómo prefieren las personas organizarse y organizar a otras?

#### Grupos y equipos

##### Módulo I. P.

III. Estilos y roles	1
C. Roles personales y trabajo en equipo	1
D. Comportamientos dentro de un equipo	4
IV. Organización en equipo	7
A. El equipo como forma de estructura organizativa	7
B. Características de la burocracia	7
C. Cambios en el entorno y su impacto en las organizaciones	8
D. Cambios en el poder	10
E. Rediseño de la estructura - Adaptación de la burocracia	11
F. Rediseño de la estructura - Hacia la organización en equipo	12

**MERCADO**

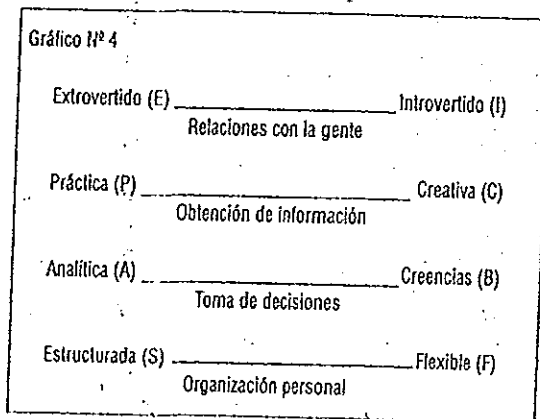
La primera pregunta es enteramente de relaciones entre las personas. Algunas son comunicativas y sociables en sus relaciones con otros en una manera extrovertida (E) mientras que otras son más calladas y no necesitan estar con otras personas, es decir, introvertidas (I).

La segunda pregunta se relaciona con la administración de información. Cuando las personas se reúnen y utilizan la información frecuentemente tienen una tendencia a ser prácticos (P) o creativos (C). Las personas prácticas prefieren trabajar con ideas testeadas y prestar atención a los hechos y el detalle, mientras que las personas creativas frecuentemente están desafiando el statu quo y se presentan con nuevas ideas.

La tercera área se relaciona con la toma de decisiones. Cuando se toman decisiones normalmente se hace en una manera analítica (A) o de acuerdo con las creencias de un individuo (B -por *belief*). Las personas analíticas erigirán criterios de decisión objetivos y elegirán aquella decisión que maximice el rédito, mientras que las personas orientadas hacia las creencias tenderán a tomar decisiones que concuerden con sus propios principios y valores personales.

Finalmente, la cuarta pregunta se relaciona con las cuestiones organizacionales. Los administradores parecen organizarse y organizar a otros en una manera estructurada (S -por *structured*) y flexible (F). Las personas estructuradas están orientadas hacia la operación y quieren concluir o resolver cuestiones, mientras que a las personas flexibles les gusta pasar el tiempo diagnosticando la situación y tenderán a posponer la "conclusión" y "resolución" hasta que hayan recolectado toda la información que puedan.

El gráfico N° 4 resume lo expuesto.



Queremos destacar nuevamente la relación de este modelo con el de Myers-Briggs visto en el cuaderno N° 19 (punto III. A.3, página 2), dado que, al igual que en éste, la combinación de las cuatro habilidades funcionales da lugar a dieciséis tipos di-

ferentes. La diferencia radica en que el modelo de Myers-Briggs tiene un enfoque psicológico (comprende las preferencias individuales y puede desarrollar maneras de predecir cómo la conducta individual impactará en los rendimientos del equipo) mientras que el modelo de Margerison-McCann tiene un enfoque sociopsicológico, es decir que asigna funciones en el equipo en conformidad con las preferencias individuales y luego conecta las funciones en conjunto en un todo coherente.

Al respecto ver el gráfico N° 5.

Gráfico N° 5

Enfoque psicológico	Enfoque sociopsicológico	Enfoque sociológico
Diferencias individuales	Preferencias individuales	Diferencias de función
¿Quién soy?	¿Qué deseo hacer?	¿Qué función cumplo?
Indicador Myers-Briggs	Rueda de administración en equipo de McCann-Margerison	Medidas de la estructura de función

## 2. Tipos y preferencias de trabajo

La Rueda de Administración en Equipo, desarrollada por Charles Margerison y Dick McCann, proporciona un gráfico integrado de las preferencias de trabajo de las personas y las relaciona con las funciones clave que son necesarias en un equipo eficaz.

La Rueda posee ocho sectores y un centro que indican las funciones y preferencias de trabajo, y se incluye una descripción de conducta (ej.: "implementador") así como la función de trabajo denominada "organizador". Cada área de función, por lo tanto, posee una descripción de dos palabras como creador-innovador, cumplidor-productor, etc.

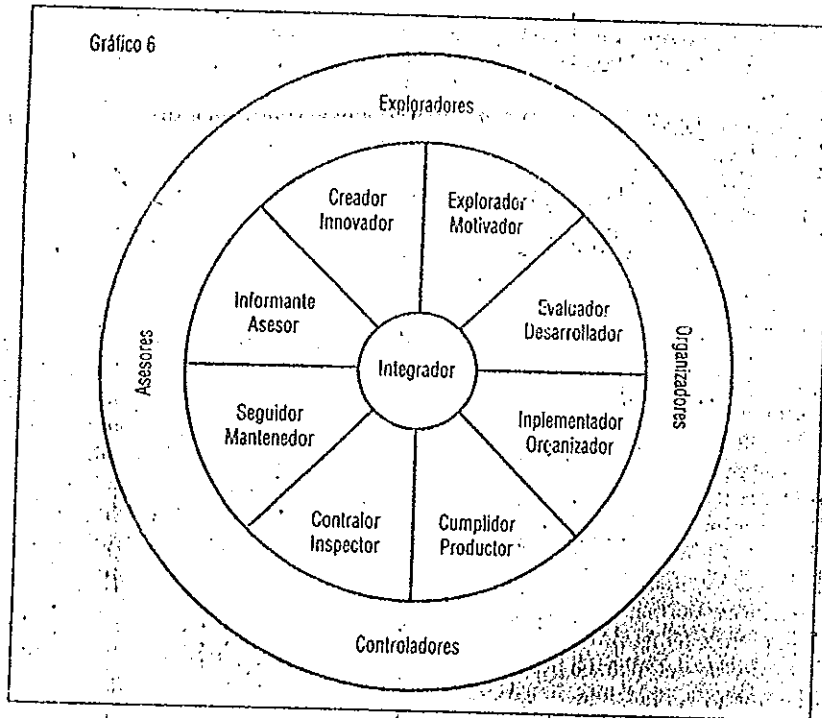
En torno de la Rueda se encuentran principales actividades como:

- Exploración
- Organización
- Control
- Asesoramiento

En resumen, las personas pueden preferir un trabajo que posee un fuerte elemento de control o uno donde existe un alto grado de exploración y búsqueda de nuevas oportunidades.

El gráfico N° 6 resume lo expuesto.

Gráfico 6



En base al gráfico N° 6:

a. Creadores-innovadores: son personas que poseen un número de ideas que pueden desafiar y perturbar la manera existente de hacer las cosas. Dichas personas pueden ser muy independientes y desean experimentar y practicar sus ideas sin considerar los sistemas y métodos actuales.

b. Exploradores-motivadores: usualmente son excelentes tanto en la generación de ideas como en lograr que las personas se entusiasmen con ellas. Saldrán a investigar qué está ocurriendo fuera de la organización y compararán las nuevas ideas con lo que otras personas están realizando. Son también buenos recordando contactos, información y recursos que pueden ayudar a la innovación en el equipo. Son muy capaces de impulsar una idea aun si no siempre son las mejores personas para organizarla y controlarla.

Usualmente son influyentes, hablan fácilmente, aun sobre temas donde no son expertos, y disfrutan buscar nuevas oportunidades y desafíos. Pueden aburrirse fácilmente y por lo tanto les gusta el desafío de trasladarse de un proyecto a otro. Son particularmente buenos en tomar ideas de otros (creadores-innovadores, por ejemplo) y promocionarlas entusiastamente a otros.

c. Evaluadores-desarrolladores: proporcionan un equilibrio entre las partes de "exploración" y "organización" de la Rueda. Frecuentemente buscan maneras y medios de hacer que una idea funcione

en la práctica. Su preocupación es ver si el mercado quiere la innovación y por lo tanto la testearán contra algún criterio práctico.

d. Implementadores-organizadores: son las personas que lograrán que se hagan las cosas. Una vez que han sido convencidos de que la "idea" es de interés establecerán procedimientos y sistemas y convertirán la idea en una realidad en funcionamiento. Organizarán personas y sistemas para asegurar que pueden alcanzarse límites.

Ponen énfasis en lograr que las cosas se hagan aun si esto implica que en el camino ciertas "plumas se ericen". Fijan objetivos, establecen planes, calculan quién debe hacer, qué y luego ejercen mucha presión para obtener resultados.

Pueden por momentos ser impacientes cuando las personas o cosas se interponen en su camino, pero siendo implementadores-organizadores hallarán obstáculos. Están orientados hacia la tarea, les gusta trabajar con plazos determinados y buscan controlar su mundo más que dejar que éste los controle.

e. Cumplidores-productores: se enorgullecen de fabricar un producto o servicio a un nivel. Harán esto en una base regular y se sentirán satisfechos si pueden entregar "lo que se espera cuando se espera". Verdaderamente, les gusta trabajar para fijar procedimientos y hacer cosas en una manera regular.

f. Controladores-inspectores: son personas que disfrutan de hacer el trabajo detallado y de asegurarse que los hechos y cifras sean correctos. Serán meticulosos y cuidadosos y frecuentemente críticos de errores o de trabajo poco sistemático.

g. Seguidores-mantenedores: usualmente son personas de fuerte convicción sobre la manera en que se deberían hacer las cosas. Con frecuencia son las personas más sustentadas de otras en el equipo y pueden proporcionar mucha estabilidad.

h. Informantes-asesores: son buenos generando información y recolectándola de tal manera que pueda comprenderse. Muchas personas usualmente son pacientes, y están preparadas para contener-

se de tomar decisiones hasta que sepan cuanto pueden sobre el trabajo a efectuar.

El análisis de la Rueda contribuye a clarificar que, cuando los miembros de un equipo comprenden las diferentes preferencias de trabajo o "marcos de referencia" que las personas poseen, entonces puede resultar un excelente trabajo en equipo.

Por último, vemos que la "coordinación" está en el centro de la Rueda y es una aptitud que todos los administradores pueden aprender. Es importante mencionar que la "coordinación" no es una preferencia sino una aptitud. Por lo tanto, un administrador tendrá preferencias por uno o más de los sectores externos de la Rueda, pero si también puede sostener el espacio del centro como un "integrador", estará en el camino hacia un equipo de alto rendimiento.

Esto sugiere que el administrador actual necesita tener no sólo habilidades técnicas, sino también habilidades interpersonales, particularmente las de comunicación. Los ejecutivos exitosos del mañana serán aquellos que hayan dominado las habilidades de la coordinación administrativa.

Nos parece de suma utilidad la relación que Margerison-McCann establecen entre los ocho sectores de tipos de trabajo/conducta con las preferencias enunciadas en C.I.

En el gráfico N° 7 se aprecia esta relación; adicionalmente hemos agregado entre paréntesis los estilos personales que corresponderían al modelo de Myers-Briggs.

Así, por ejemplo, podemos tomar el sector "cumplidor-productor". Recordemos que las personas que tienen esta preferencia se enorgullecen de fabricar un producto o servicio a un nivel. Harán esto en una base regular y se sentirán satisfechos si pueden entregar "lo que se espera cuando se espera". Verdaderamente, les gusta trabajar para fijar procedimientos y hacer cosas en una manera regular. Por ello, según el modelo de McCann-Margerison estas personas responderán a la habilidad funcional: ICAS (introvertida-creativa-analítica-estructurada) o EPAS (extrovertida-práctica-analítica-estructurada). Para el modelo de Myers-Briggs el estilo personal será: INTJ (introvertido-intuitivo-razonador-juzgador) o ESTJ (extrovertido-sensorial-razonador-juzgador).

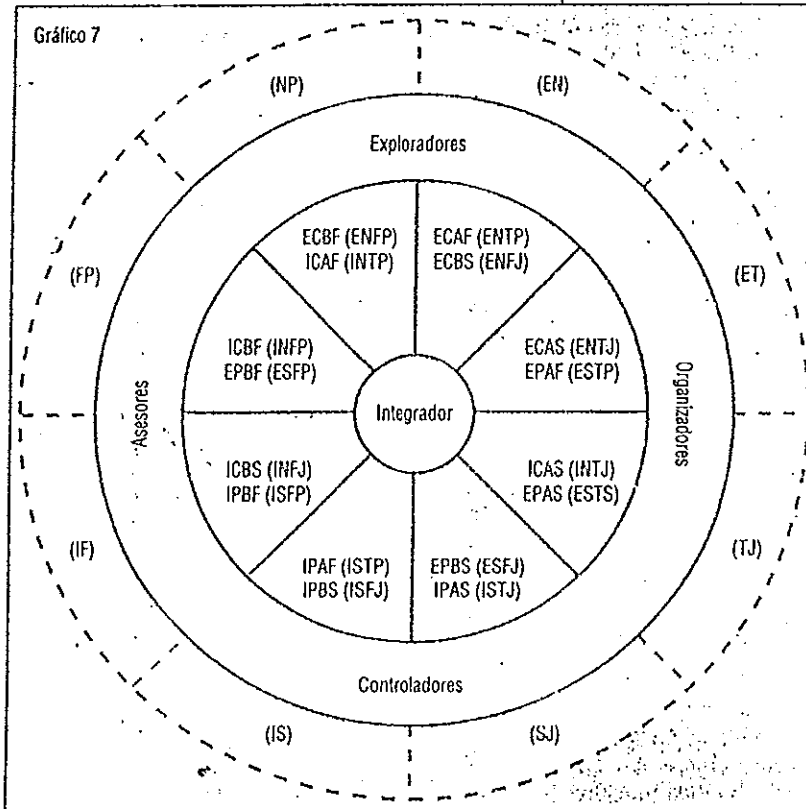
#### D. Comportamientos dentro de un equipo

Thomas L. Quick, en su obra *Successful team building* (AMACOM, 1992), examina los comportamientos positivos que contribuyen no sólo al logro de los objetivos corrientes fijados por el grupo, sino también a la mejora sostenida de la operatoria del equipo en el largo plazo. Algunos de ellos son:

1. Apoyo: incluye no sólo reforzar el punto de vista del otro, sino también brindar apoyo (reconocimiento, aliento, simpatía, etc.) a la otra persona.

2. Confrontación: no se refiere a la confrontación personal, en sentido peyorativo. Se refiere a la confrontación de ideas, respetando al otro pero buscando la realidad, pretendiendo la mejor decisión. Este concepto está de acuerdo con uno de los principios básicos que Blake y Mouton atribuyen al estilo único mejor, el 9.9, que indicamos en la sección precedente sobre liderazgo y trabajo en equipo (principio N° 6 correspondiente a la

Gráfico 7





mejor manera de resolver conflictos). Asimismo, dicho concepto está en línea con lo que dice Peter Senge en su libro *La quinta disciplina* (Granica, 1992), en el capítulo sobre "Modelos mentales".

3. **Portero:** se refiere a aquellas personas que con un estilo conciliador tienen la capacidad de ayudar a "abrir" el diálogo cuando algún miembro del equipo tiene un estilo más asertivo que otros y llega a monopolizar una discusión.

4. **Mediación:** se observa cuando un integrante, que no participó en un debate donde las posiciones son muy encontradas y no se ven puntos de acercamiento, interviene para esclarecer y no para arbitrar. Primero, pide permiso para interpretar cada posición, y luego procede a hacer la interpretación de cada parte en el argumento. Después de cada interpretación, el integrante mediador pregunta si su versión es fiel reflejo del argumento del disputador. Este, entonces, tendrá oportunidad de revisar o corregir. La intervención puede clarificar las verdaderas diferencias y áreas de acuerdo que ninguna de las partes haya escuchado. También los demás integrantes del grupo tienen la oportunidad de discutir los puntos conflictivos. Los grupos pueden empanatarse en un debate; la mediación puede liberar la discusión del atolladero y sacarla hacia adelante.

5. **Armonización:** también durante un desacuerdo muy acalorado, los disputadores pueden estar tan absortos en "sacar puntaje" para sí mismos y contra su adversario que no se dan cuenta de los aspectos en los que están de acuerdo. Quizá simplemente usan términos distintos. Un interventor resume los distintos puntos de vista para demostrar que las diferencias son, en realidad, muy pequeñas. Luego invita a los demás miembros del equipo a ayudar a los debatientes a construir sobre

las áreas de acuerdo que no habían escuchado durante la intensa discusión.

6. **Síntesis:** cuando un integrante interviene para resumir lo discutido hasta ese momento. Es muy necesario, especialmente cuando un grupo se encuentra perdido entre los detalles o los distintos puntos de vista, dando lugar a una gran confusión. Por ello, esta síntesis brinda al grupo un espacio para recobrar el aliento. Y un buen resumen clarifica por lo menos parte de la confusión. Además, puede restaurar la confianza del grupo en sí mismo por demostrar que se ha progresado más que lo que cualquiera de ellos hubiera pensado. El resumen también proporciona puntos concretos que servirán de fundamento para el trabajo que resta por hacer.

7. **Observación del proceso:** cuando una persona actúa como observador obliga al grupo a examinar su propio funcionamiento, algo que el grupo no hubiera hecho sin la advertencia, quizá sólo por estar tan enfrascado en los detalles que no alcanzó a ver el panorama entero.

La observación del proceso no es una función meramente negativa. Cuando el grupo trabaja con eficacia, la retroalimentación sobre lo que hace bien le será muy útil, pues sus miembros podrán repetir el comportamiento constructivo.

8. **El valor de escuchar:** es esencial para el éxito de cualquier grupo. Todo miembro del grupo necesita, en todo momento, darse cuenta de la gran importancia de escuchar lo que la gente dice. Lamentablemente, escuchar exige concentración y compromiso. Puede constituir un trabajo muy arduo. La mayoría de la gente no sabe cómo escuchar bien. Deberá autoeducarse en esta habilidad im-

### *Administración en equipo - Charles Margerison y Dick McCann, Ediciones Macchi, 1993.*

Habilidades de coordinación clave que incluyen la coordinación interna, la coordinación externa y la coordinación informal:

1. Los integradores escuchan antes de decidir.
2. Los integradores mantienen a los miembros del equipo actualizados sobre una base regular.
3. Los integradores están disponibles y se interesan por los problemas de las personas.
4. Los integradores desarrollan un equipo equilibrado.
5. Los integradores asignan trabajo a las personas basándose en sus capacidades.
6. Los integradores fomentan el respeto, la comprensión y la confianza entre los miembros del equipo.
7. Los integradores delegan trabajo que no es esencial que ellos hagan.
8. Los integradores fijan un ejemplo y acuerdan niveles de alta calidad con el equipo.
9. Los integradores fijan metas factibles para el equipo, pero siempre los presionan para un rendimiento mejorado.
10. Los integradores coordinan y representan a los miembros del equipo.
11. Los integradores involucran miembros del equipo en la solución de problemas de cuestiones clave.

portante. Está tan absorta en sus propias agendas y puntos de vista que se cierra a las ideas y quehaceres de los demás. Se pone a la defensiva cuando sus opiniones se cuestionan, y esta actitud mental no conduce a la receptividad y la objetividad. Si la gente escucha lo que preferiría escuchar, quedará presa de emociones tan intensas que su capacidad de escuchar será totalmente bloqueada.

Se pierde mucho tiempo grupal cuando la gente responde a lo que cree que ha escuchado, sin controlar si lo que piensa que escuchó es lo que su interlocutor quiso expresar.

En la misma obra también se analizan aquellos comportamientos que subvierten el normal funcionamiento del equipo, que pueden ser destructivos, minando la posibilidad de que el grupo pueda convertirse en equipo. Algunos de ellos son:

1. **Hacer callar:** se manifiesta de varias formas.

Una puede ser cuando se cambia de tema o utilizando el humor con sorna. Un método grotesco de hacer callar consiste en que los demás participantes en la discusión no hagan caso al que les está hablando. Algunas personas, cuando se las silencia, se enojan e irrumpen en la discusión para quejarse, a menudo dando lugar a un argumento. Otras se apartan, crean barreras o intentan vengarse.

2. **Analizar o etiquetar:** cuando alguien pone etiquetas en el comportamiento de otros o trata de describir sus actitudes o motivos, amenaza con una discusión alejada de la central, donde se disputa si el análisis o la etiqueta son justificados. Además, el toma y daca se degenera con demasiada facilidad en acusaciones mutuas.

3. **Dominar:** al dominador le gusta copar la discusión, quiere influir en los demás y puede tratar de lograr esta meta con mano muy pesada. El problema del grupo consiste en que al dominador normal-

## El integrador administrativo (Extraído de Administración en equipo, de Charles Margerison y Dick McCann - Ediciones Macchi, 1993)

El siguiente es un autodiagnóstico sobre la habilidad de integrador administrativo:

¿Cómo se califica como un integrador administrativo?

El concepto de integrador administrativo es muy importante en los negocios actualmente. Cada vez existen más y más profesionales bien educados, inteligentes, que pueden formar o romper un equipo. Los días en que el administrador podía decidir y decirles a otras personas qué hacer han pasado. Hoy el administrador debe ser un solucionador de problemas. Por sobre todo, los administradores son cada vez más políticos dentro de una red de personas, no sólo en su propio equipo, sino entre diversas partes de la organización, como la sede, las divisiones, los proveedores, los compradores, los sindicatos, los organismos gubernamentales, etc.

Para tener éxito los administradores líderes de equipo necesitan tener fuertes habilidades en la coordinación. El administrador actual necesita tener no sólo habilidades técnicas, sino también habilidades interpersonales, particularmente las de comunicación, que son esenciales si el equipo va a ser unido en una unidad de alto rendimiento. Los ejecutivos exitosos del mañana serán aquellos que hayan dominado las habilidades de la coordinación administrativa.

	1 2 3 4 5 6 7
	bajo alto
1. Los integradores escuchan antes de decidir	1 2 3 4 5 6 7
2. Los integradores mantienen actualizados a los miembros del equipo sobre una base regular	1 2 3 4 5 6 7
3. Los integradores están disponibles y responden a los problemas de las personas	1 2 3 4 5 6 7
4. Los integradores desarrollan un equipo equilibrado	1 2 3 4 5 6 7
5. Los integradores asignan trabajo a las personas basándose en sus capacidades	1 2 3 4 5 6 7
6. Los integradores fomentan el respeto, la comprensión y la confianza entre los miembros del equipo	1 2 3 4 5 6 7
7. Los integradores delegan trabajo que no es esencial que ellos hagan	1 2 3 4 5 6 7
8. Los integradores fijan un ejemplo y acuerdan niveles de alta calidad con el equipo	1 2 3 4 5 6 7
9. Los integradores fijan metas factibles para el equipo, pero siempre los presionan para un rendimiento mejorado	1 2 3 4 5 6 7
10. Los integradores coordinan y representan a los miembros del equipo	1 2 3 4 5 6 7
11. Los integradores involucran miembros del equipo en la solución de problemas de cuestiones clave	1 2 3 4 5 6 7

¿Cuál es su mejor habilidad integradora?

¿Cuál es la actividad integradora que más le gustaría mejorar?

¿Qué hará para mejorarla?

mente le interesan poco las metas del grupo, pues está centrado en su agenda personal. Cuando el dominador se hace cargo, la participación escasea. El grupo no aprovecha el valor total de sus recursos.

4. Decir "sí, pero...": el uso de esta expresión puede hacerse con una habilidad refinada que dificulta su detección; por ello las discusiones entre los miembros del grupo son las más eficaces cuando comunican mensajes claros, libres de ambigüedades. La respuesta del "sí, pero..." parece decir una cosa pero en realidad significa otra.

5. Enfatizar lo negativo: en muchos grupos hay una persona que se declara el "abogado del diablo" y cumple la función de asegurar que se divulgue todo lo erróneo o malo que puede contener la idea de otra persona. La discusión se vuelve desequilibrada.

Lamentablemente, el "no" tiene un poder desproporcionado en muchas deliberaciones. Si los miembros del grupo se encuentran explorando una opción que podría ser riesgosa, es desagradable o por lo menos promete consecuencias inciertas, dicha opción puede ser particularmente susceptible al enfatizador de lo negativo, que facilitará al grupo una razón por la cual no debe continuar la discusión.

## IV. Organización en equipo

### A. El equipo como forma de estructura organizativa

En la Parte I de este trabajo diferenciamos dos conceptos:

— El de "trabajo en equipo", que se refiere a cómo se relacionan las personas cualquiera sea la estructura organizativa. Ello implica la presencia o el desarrollo de ciertos atributos de la relación, aplicables a un grupo constituido como tal, o inclusive a otros tipos de relaciones interpersonales vinculadas con la tarea.

— El de "organización en equipo" como forma de estructura organizativa.

En las Partes II y III examinamos el primer concepto de trabajo en equipo. En esta Parte IV veremos la organización en equipo.

En la sección A de la Parte II tratamos los conceptos de grupo y equipo. Allí señalamos que cuando la gente emplea la palabra equipo, suele hacerlo en dos sentidos diferentes, uno específico y el otro amplio:

1) En el sentido específico se utiliza la palabra

equipo en línea con lo dicho en el párrafo precedente, dando a entender que el grupo posee ciertos atributos, que no son comunes a todos los grupos. Por ejemplo, cuando se destaca que tal grupo constituye un equipo o que trabaja en equipo.

2) En sentido lato se usa la palabra equipo como sinónimo de la palabra grupo. Por ejemplo, cuando se habla de un equipo de trabajo, pero daría lo mismo decir grupo de trabajo, porque no se está queriendo significar que el grupo tiene dichos atributos diferenciales.

A partir de allí, en las Partes II y III, a fin de examinar el trabajo en equipo, adoptamos dicho sentido específico de la palabra equipo.

Sin embargo, cuando se habla de organización en equipo como forma alternativa de estructura organizativa se está queriendo implicar algo distinto de la existencia de grupos que posean ciertos atributos. En efecto, cualquier forma organizacional da lugar a grupos. Y cualquier grupo puede llegar a trabajar en equipo, en mayor o menor grado. De manera que la definición de organización en equipo, como forma alternativa de estructura organizativa, requiere ciertas consideraciones adicionales:

Una manera de enfocar el tema es preguntarse cuál es la otra alternativa que no constituye organización en equipo. En este orden, y como una primera aproximación al tema, podemos decir que la organización burocrática típica no configura lo que se ha dado en llamar organización en equipo. Con tal enfoque, una manera de desarrollar el análisis es primero caracterizar la organización burocrática típica, para luego plantear las características diferenciales de la organización en equipo. A fin de simplificar el texto, a la organización burocrática típica la llamaremos sencillamente "burocracia".

Dicha oposición conceptual entre burocracia y organización en equipo entraña una abstracción convencional, aceptable para un análisis general. Reconocemos que en la realidad las alternativas organizacionales no se dan en forma pura: se mezclan las características de los modelos generales. Además, las alternativas organizacionales no se refieren a la organización tomada en conjunto, sino que se plantean en cada nivel o sector de la estructura organizativa. Por ejemplo, una empresa puede tener una agrupación funcional en el segundo nivel que depende del gerente general, pero al mismo tiempo tener una agrupación por producto, área geográfica o clientes en el tercer nivel que depende de la gerencia comercial.

### B. Características de la burocracia

Aquí nos referimos a la burocracia que ha permi-

tido el funcionamiento eficaz y eficiente de grandes organizaciones, poniendo énfasis en la racionalidad colectiva, el orden y el control. No nos referimos al sentido peyorativo que con el tiempo se le ha adjuntado a la palabra burocracia, fruto de sus exageraciones o perversiones. Así entendida, la burocracia se caracteriza principalmente por lo siguiente:

— Es una cadena de células jefe-subordinado (J-Ss).

— Tiende al establecimiento de normas, o normalización.

Además, en general la burocracia ha ido acompañada de ciertas condiciones en materia de recursos humanos.

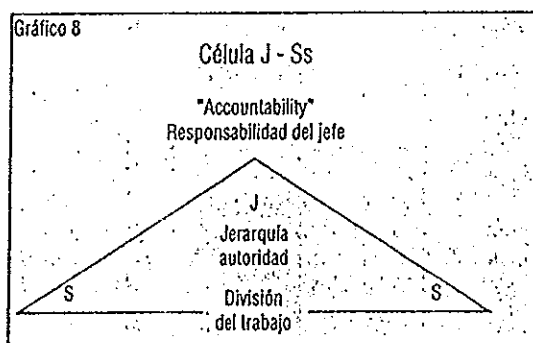
#### 1. La cadena de células J-Ss

Una célula J-Ss es un grupo de personas en el cual:

— Una de ellas tiene el carácter de "jefe" (J). Como tal tiene cierta autoridad sobre el resto de los miembros del grupo, que por ello se denominan "subordinados" (Ss). La autoridad del jefe significa que éste tiene la última palabra en las decisiones que le competen, cualquiera sea la manera de tomar las decisiones (participativa, autoritaria, etc.). En correlación con su autoridad, el jefe es responsable de las actividades y resultados del grupo frente a sus superiores; tiene lo que en inglés se llama el "accountability". Ello significa que el jefe ostenta mayor jerarquía que sus subordinados, lo cual se exterioriza no sólo por la autoridad y responsabilidad, sino también por otros elementos, como recursos disponibles, símbolos de status, formas de trato, etc.

— Existe cierta división del trabajo entre los subordinados.

El gráfico N° 8 ilustra lo antedicho.



La burocracia es una cadena de células J-Ss en la cual el subordinado de un jefe puede a su vez ser jefe de otros subordinados, y así sucesivamente. Al respecto, ver el gráfico N° 9.

La cadena de J-Ss configura la pirámide básica de la estructura organizativa de la burocracia.

#### 2. Normalización

La normalización se logra fundamentalmente por medio de:

- Las descripciones de las tareas de cada puesto.
- La especificación de los resultados a lograr.
- La estandarización de los procesos.
- La predeterminación de las habilidades que deben tener las personas.
- La regulación de los comportamientos.

#### 3. Recursos humanos

En general, en la burocracia:

— Existe una tendencia a la especialización de las personas en determinadas tareas. Vale decir que, a lo largo de un proceso, una persona se ocupa de cierta tarea, luego otra persona se ocupa de otra tarea, etc.

— La capacitación de la gente se concentra en el entrenamiento ("training") para determinadas tareas que habrán de realizar en un futuro inmediato o cercano.

— Los subordinados suelen preocuparse por satisfacer al jefe (preocupación "vertical").

— Para la mayoría de las personas el factor principal de motivación extrínseca es la promoción; vale decir el ascenso en la pirámide organizacional. En línea con esto, el potencial de una persona está muy ligado a la evaluación de su desempeño.

Por otra parte, la presencia de un entorno relativamente estable, la permanencia de la organización a lo largo del tiempo y la idea del orden burocrático generan en la gente una sensación de estabilidad, por el hecho de pertenecer a una burocracia.

### C. Cambios en el entorno y su impacto en las organizaciones

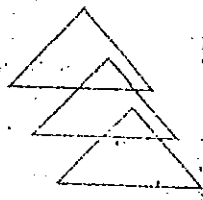
#### 1. Cambio en el entorno

Los cambios que han ocurrido y están ocurriendo en el entorno son archiconocidos: avance tecnológico, exacerbación de la competencia, globalización de los mercados, mayor exigencia de los clientes, etc. Por lo tanto, aquí no vamos a extendernos al respecto.

#### 2. Cambios en la naturaleza del trabajo

Gráfico 9

Burocracia  
Cadena de células J - Ss



Dichos cambios en el entorno han traído mudanzas importantes en la naturaleza del trabajo, a saber:

— Es vital el objetivo de satisfacer al cliente.

— Es necesario pasar de un enfoque sectorial a un enfoque del proceso para poder alinear todas las actividades del proceso hacia el objetivo de satisfacer al cliente.

— Aunque se avance en la estandarización de los procesos, crece más todavía la cantidad de situaciones no estandarizables. Se demanda más innovación no sólo en el diseño de los procesos, sino también en la ejecución de las tareas. Estas se vuelven menos repetitivas.

— Se precisa más habilidad por parte de la gente, en todos los niveles. En la línea de fuego, o niveles más bajos, que están en contacto permanente con los clientes, el desarrollo de habilidades es crucial para poder resolver la infinita gama de situaciones no estandarizables que se presentan de cara al cliente.

— Se requiere más y mejor información, también a todos los niveles, incluyendo información estratégica, para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas no estandarizables.

— Se multiplica la necesidad del ajuste mutuo o acuerdo directo entre pares como mecanismo de coordinación de las tareas, aparte de la intervención del jefe y además de la normalización de resultados, procesos y habilidades.

### 3. Nuevas tendencias en los recursos humanos

Los cambios en el entorno y en la naturaleza del trabajo referidos precedentemente han traído aparejadas nuevas tendencias en el campo de los recursos humanos:

— Sin perjuicio de su especialización respectiva, las personas deben ser capaces de integrarse con otras personas, muchas de ellas con especialidades muy diversas. Ahora la integración es tan o más importante que la especialización.

— El mero entrenamiento orientado a la tarea y al corto plazo ya no es suficiente. Es necesario que la organización se ocupe de la educación de su gente. Esto incluye desarrollar sus capacidades intelectuales e interpersonales para poder resolver la problemática que habrán de enfrentar en el corto y en el largo plazo, problemática que no es posible definir en el presente, dada la dinámica del cambio. En este sentido se acuñó la expresión "aprender a aprender".

— La preocupación central del personal debe orientarse a la satisfacción del cliente, externo e interno. El jefe debe apoyar a los subordinados en este sentido. Podemos hablar de un desplazamiento en la preocupación de la gente: de vertical (el jefe) a horizontal (el cliente).

— La mayor incertidumbre y el achatamiento de la pirámide (que comentaremos más adelante) tornan más vidrioso el ascenso en la pirámide como factor de motivación extrínseca. En línea con esto, la remuneración actual variable (en función de rendimientos o competencias) pasa a ser un factor importante de motivación extrínseca.

Lo antedicho atenta contra la sensación de estabilidad que brindaba la burocracia en una época anterior. Hoy en día, en buenos términos, se resalta la flexibilidad. Pero en otros términos podemos hablar de inseguridad, ansiedad, etc.

### 4. Adaptación de la estructura organizativa

Los cambios y tendencias comentados en los párrafos anteriores reclaman más agilidad y plasticidad en la estructura organizativa:

— La agilidad se refiere al funcionamiento de la estructura actual. Significa capacidad de respuesta rápida y eficaz en la ejecución de los procesos y en la satisfacción del cliente. Es la antítesis de estructura "pesada".

— La plasticidad se refiere a la capacidad de la estructura de transformarse a sí misma, para adaptarse a las nuevas condiciones.

En general existen caminos para lograr una mayor agilidad de la estructura organizativa:

— Uno es desarrollar ciertos atributos en los recursos humanos, pero sin modificar la estructura formal.

— El otro es rediseñar la estructura.

El primer camino incluye principalmente:

— El desarrollo del trabajo en equipo.

— Ciertos cambios en el poder.

El segundo camino comprende aspectos que están muy entrelazados:

— La agrupación por proceso.

— El achatamiento de la pirámide.

— El aumento del alcance del control.

Pero para encarar debidamente el segundo camino, o sea el rediseño de la estructura, se requiere cierta plasticidad. Una variable clave de la plasticidad es la posibilidad de constituir grupos de proyecto que se ocupen del cambio organizacional.

Volviendo al primer camino, diremos lo siguiente: de la descripción de los cambios en el entorno y en la naturaleza del trabajo, así como de las nuevas tendencias en el campo de los recursos humanos, es obvia la enorme importancia que adquiere el trabajo en equipo. Este tema ya lo hemos examinado en las Partes II y III.

En la próxima sección trataremos los cambios en el poder. En las secciones subsiguientes veremos el rediseño de la estructura.

## D. Cambios en el poder

Estos cambios comprenden:

— Cierta desplazamiento en los factores del poder del jefe.

— El "empowerment" de los recursos humanos.

A continuación trataremos estos cambios.

### 1. Desplazamiento en los factores del poder del jefe

Antes de tratar dicho desplazamiento es conveniente repasar qué es el poder y cuáles son sus factores. En *Anatomía de la organización* (Edición Macchi-Mercado, 1997) dijimos lo siguiente:

*El poder es el potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que ella desea que hagan, a la vez que evita verse obligada por otros a hacer lo que no quiere hacer (Kotter).*

En la consideración del poder dentro de la organización es interesante distinguir quién tiene qué poder y por qué lo tiene. Esto lleva al análisis de los factores del poder, donde cabe distinguir entre el poder personal y la autoridad formal.

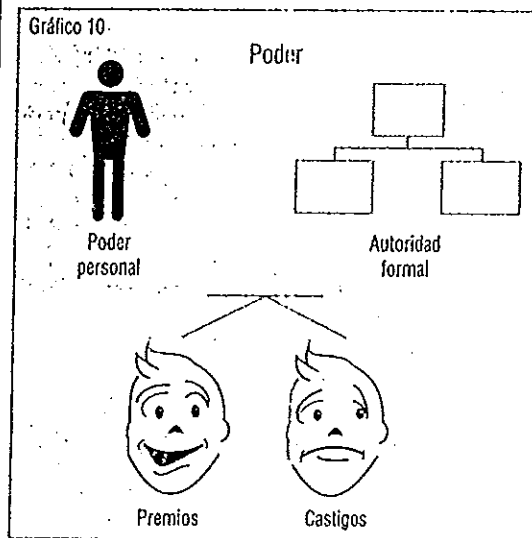
El poder personal puede radicar en la atracción personal o carisma, o bien en la disponibilidad de ciertos recursos susceptibles de ser facilitados o restringidos: conocimientos, relaciones con terceros, recursos económicos, etc. Este poder basado en los recursos depende de las condiciones personales del titular, pero también de los recursos que la organización le otorga, lo cual puede derivarse de la autoridad formal.

En las organizaciones la autoridad formal está dada por la posición que la persona ocupa en la estructura organizativa. (En otro contexto este factor de poder puede radicar en la investidura: el sacerdote, el juez, el policía, etc.) En general la autoridad formal viene acompañada, en mayor o menor grado, de los otros factores del poder: la disponibilidad de recursos y la capacidad de otorgar premios o castigos. Sin embargo, cabe catalogar a la autoridad formal como un factor de poder per se, por cuanto ciertas personas pueden reconocer su influencia con independencia de los otros factores.

Muchos autores presentan la capacidad de otorgar premios o castigos como una tercera categoría dentro de los factores del poder. Sin embargo, dicha capacidad, más que una tercera categoría, constituye una derivación de las otras dos categorías: el poder personal o la autoridad formal.

Tanto el premio como el castigo apelan principalmente a la motivación extrínseca, pero el castigo en particular recurre al miedo, con sus connotaciones negativas. El castigo incluye la coerción por medio de la intriga, la fuerza física, etc.

Ver gráfico N° 10



Ahora bien, las condiciones del mundo moderno tienden a que el jefe tenga que basarse cada vez más en su poder personal y cada vez menos en su autoridad formal. Son muchas las variables que juegan en este sentido: el desarrollo del trabajo en equipo, el aumento del ajuste mutuo como meca-

nismo de coordinación, la conveniencia de aumentar la participación en la toma de decisiones, la complejidad de la problemática, etc.

Sin embargo, no debemos perder de vista que tal desplazamiento per se no atenta contra la figura del jefe en sí, ni contra su autoridad final o "accountability". En otras palabras, se mantiene la esencia de la célula J-Ss.

## 2. El "empowerment" de los recursos humanos

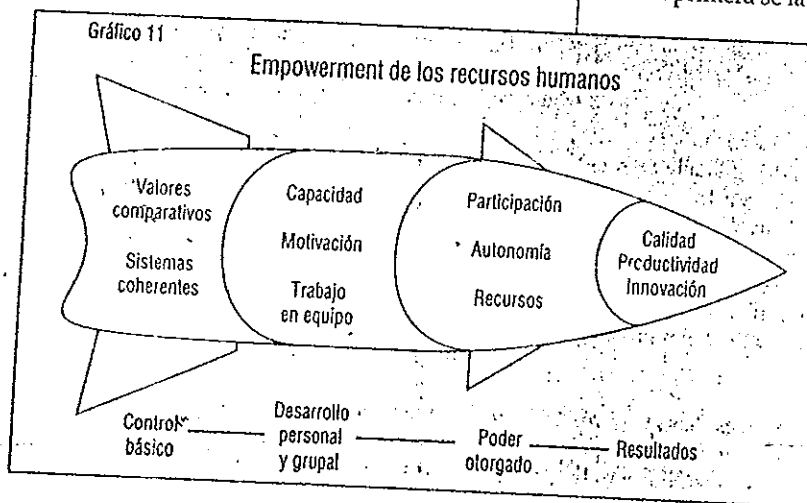
La idea es que para maximizar la calidad, la productividad y la innovación de la organización es necesario liberar las fuerzas de todos sus miembros, y no sólo del personal de mayor jerarquía. Ello significa altos niveles en cuanto a:

- Participación en la toma de decisiones.
- Autonomía para ejecutar las tareas, o sea: delegación por parte del jefe.
- Disponibilidad de recursos. La información suele ser uno de los recursos más críticos en este sentido.

Sin embargo, si el "empowerment" no está en manos de gente capaz, motivada y que trabaja en equipo, el remedio puede ser peor que la enfermedad. Es muy peligroso darle demasiado poder a una persona incapaz, desmotivada (o motivada negativamente respecto de la organización) o con actitudes no cooperativas. Por lo tanto, es necesario apuntalar el empowerment con la capacitación pertinente y con el liderazgo gerencial apropiado.

Además es indispensable mantener un cierto control básico por medio de valores compartidos y sistemas coherentes de planeamiento y control.

El gráfico N° 11 pretende representar lo dicho acerca del "empowerment".



**MERCADO**

El "empowerment" está muy enlazado con el desplazamiento de los factores de poder del jefe que comentamos precedentemente. Y el "empowerment" per se, al igual que dicho desplazamiento, no atenta contra su autoridad final o "accountability". Se sigue manteniendo la esencia de la célula J-Ss.

Eso sí, se reduce la tendencia a la normalización, segunda característica de la burocracia. Tomando en cuenta ambas características, célula J-Ss y normalización, podemos decir que los mencionados cambios en el poder representan una adaptación de la burocracia, más que el salto a un modelo completamente distinto.

## E. Rediseño de la estructura - Adaptación de la burocracia

En esta sección trataremos ciertas formas de agilizar la estructura:

- La agrupación por proceso.
- El achatamiento de la pirámide y el aumento del alcance del control.

Estas formas, al igual que los cambios en el poder que vimos en la sección anterior, no alteran la esencia de la burocracia, pues se preserva la cadena de células J-Ss o pirámide básica y hasta cierto punto también se mantiene la normalización.

### 1. Agrupación por proceso

En materia de estructura organizativa es clásica la distinción entre:

- Agrupación funcional.
- Agrupación por producto, área geográfica o cliente.

A la primera se la ha llamado también "por proceso" (por ejemplo, *El comportamiento administrativo* de Herbert A. Simon). Esta calificación se refiere al tipo de proceso, o sea al tipo de tarea. A su vez, a la agrupación por producto, área geográfica o cliente se la vincula con el "output".

Por otra parte, hoy en día se habla también de "organización por proceso", en el sentido de agrupar a todas las personas que trabajan en el mismo

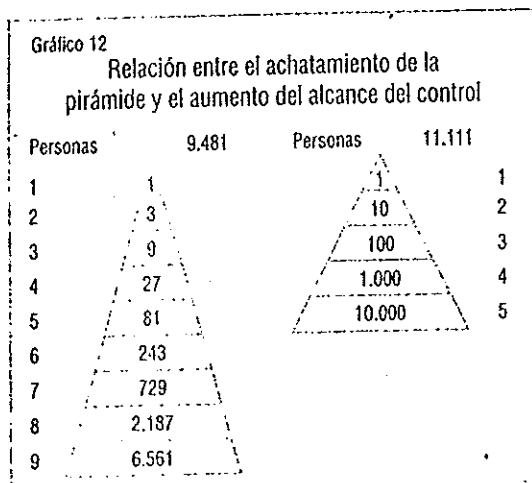
proceso en lugar de tenerlas separadas por función, a fin de maximizar la integración de todas ellas en el logro de los objetivos finales del proceso. Sin embargo, valga la paradoja, dicha "organización por proceso" es por "output" y no por proceso, en los términos de la distinción clásica referida más arriba.

Tal "organización por proceso" requiere del trabajo en equipo. Además, en general viene asociada con el achatamiento de la pirámide y el aumento del alcance del control, que comentaremos a continuación, porque tiende a juntar en un solo nivel a las muchas personas que trabajan en un mismo proceso.

## 2. Achatamiento de la pirámide y aumento del alcance del control

El achatamiento de la pirámide consiste en eliminar niveles jerárquicos intermedios. El alcance del control es la cantidad de subordinados que tiene un jefe. Dada una misma cantidad de gente, el achatamiento de la pirámide entraña un aumento del alcance del control, por una cuestión aritmética.

El Gráfico N° 12 ilustra lo antedicho con un ejemplo. Si el alcance de control es 3, se requiere 9 niveles para cubrir 9.481 personas. En cambio, si el alcance del control es 10, bastan 5 niveles para cubrir 11.111 personas.



El achatamiento de la pirámide agiliza la estructura organizativa. Se trata de que en los procesos intervengan nada más que los niveles jerárquicos indispensables. Se evitan instancias intermedias que interfieren en el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Se reduce la preocupación vertical y se aumenta la integración horizontal.

El achatamiento de la pirámide es factible debido a las grandes mejoras en los sistemas de información. Estos sistemas permiten hoy en día que la

información llegue fácilmente de un nivel a otro, sin mayor necesidad de intermediarios.

Más arriba dijimos que el achatamiento de la pirámide entraña un aumento del alcance del control. Este, a su vez, depende del "empowerment" de los recursos humanos, entre otros factores. Si los subordinados son incapaces, están desmotivados y se pelean entre ellos, es peligroso participarlos, darles autonomía o brindarles muchos recursos. En estas condiciones unos pocos subordinados pueden volver loco a un jefe. Por el contrario, si se dan las condiciones del "empowerment", un jefe puede tener un alcance del control muy amplio.

Por otro lado, aunque se den dichas condiciones del "empowerment", si ellas no son acompañadas por el achatamiento de la pirámide y el aumento del alcance de control, la estructura pesada habrá de atentar contra el "empowerment".

En síntesis, existe una relación de causa-efecto circular entre "empowerment", achatamiento de la pirámide y aumento del alcance del control. Esta relación puede generar un círculo virtuoso o caer en un círculo vicioso.

Finalmente, recordemos lo dicho al comienzo de esta sección. El rediseño de la estructura que hemos tratado no altera la esencia de la burocracia, pues se preserva la cadena de células J-Ss o pirámide básica y hasta cierto punto se mantiene la normalización. En la próxima sección incursionaremos en otras maneras de rediseñar la estructura organizativa.

## F. Rediseño de la estructura - Hacia la organización en equipo

En esta sección analizaremos otras formas de rediseñar la estructura organizativa que implican modificaciones importantes a la cadena de células J-Ss. Podríamos decir que dichas formas se acercan o constituyen la organización en equipo. Ellas implican la constitución de:

- Grupos de proyecto superpuestos a las células de la pirámide básica

- Células autódidas.

A continuación trataremos estas modificaciones.

### 1. Grupos de proyecto

En línea con *Anatomía de la organización* (Ediciones Macchi-Mercado, 1997), capítulo sobre "Modelo de intervenciones" (página 163), dentro del pro-



ceso de cambio organizacional podemos distinguir cuatro tipos de intervenciones:

- Revisión de la estrategia y rediseño de la estructura.
- Intervenciones en la gente y su management.
- Intervenciones en la información y su management.
- Intervenciones en la operación y su management.

Algunas de estas intervenciones pueden ser encaradas directamente por las células básicas de la pirámide organizacional. Por ejemplo, el gerente general y sus subordinados inmediatos se ocupan del planeamiento estratégico o de un rediseño de la estructura organizativa para alinearla con la nueva estrategia. O bien la gerencia de recursos humanos, con la colaboración de otros sectores, se aboca a ciertas intervenciones en la gente (capacitación, modificación del sistema de evaluación y recompensas, etc.).

Sin embargo, en el caso de otras intervenciones las células básicas pueden tener dificultades para llevarlas debidamente a cabo. Por ejemplo, una mejora o reingeniería de procesos, o el desarrollo de nuevos productos. Para estas intervenciones se plantea cierta problemática:

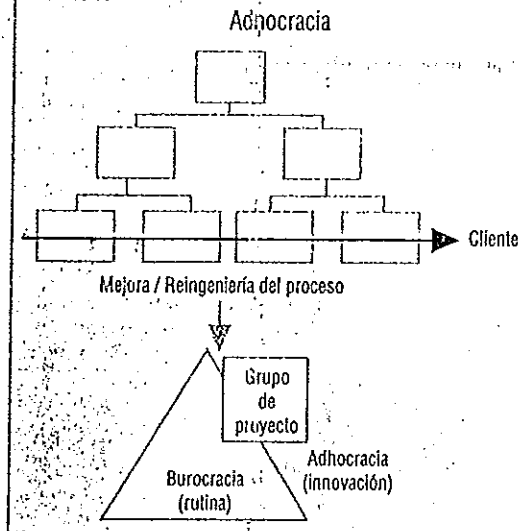
— El cambio afecta a muchos sectores de la organización. Y correlativamente se requiere el "know how" proveniente de todos esos sectores. Aun más, muchos de los problemas no están localizados dentro de un sector, sino que radican en la interfase entre sectores. Esto hace que en el diagnóstico, diseño e implementación del cambio se requiera gente que abarque los sectores involucrados.

— Sin embargo, si se identifica la persona cuya área de responsabilidad alcanza a todos esos sectores, es probable que ella esté demasiado arriba en el organigrama, o sea: demasiado lejos de la línea de fuego.

Por otra parte, el proceso de diagnóstico, diseño e implementación del cambio propuesto suele consumir una gran dosis de tiempo y energía. Y es muy difícil que las personas que se ocupan de la operación cotidiana tengan margen para tal dedicación.

En general, una buena medida para encarar dichas intervenciones es crear grupos de proyecto con personas extraídas de las células básicas. En tanto se mantiene el proyecto, los miembros del

Gráfico 13



grupo le brindan al proyecto una dedicación intensiva, que puede llegar a ser "full time". La idea es que el grupo de proyecto se ocupa del cambio organizacional, de la innovación, en tanto que la pirámide básica se ocupa de la operación cotidiana, digamos: de la rutina. La constitución de tales grupos de proyecto se ha dado en llamar "adhocracia". El Gráfico N° 13 pretende representar este concepto.

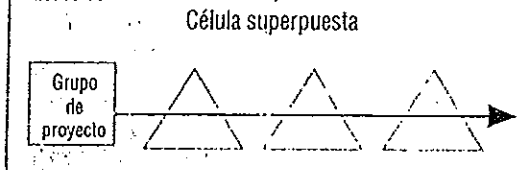
## 2. Células superpuestas

El grupo de proyecto, cuya misión es el cambio organizacional, constituye una célula superpuesta que actúa en simultáneo con las células básicas. Al respecto ver Gráfico N° 13.

Sin embargo, las células superpuestas pueden constituirse también para ocuparse de cuestiones operativas, y no sólo del cambio organizacional. Por ejemplo, un comité de créditos en un banco o una comisión que se reúne periódicamente para analizar comparativamente las evaluaciones de personal a fin de asegurar la equidad general dentro de la organización.

De todos modos, en general las células básicas se dedican más a la operación, en tanto que las células superpuestas se concentran más en el cambio organizacional. Al respecto ver el gráfico N° 14.

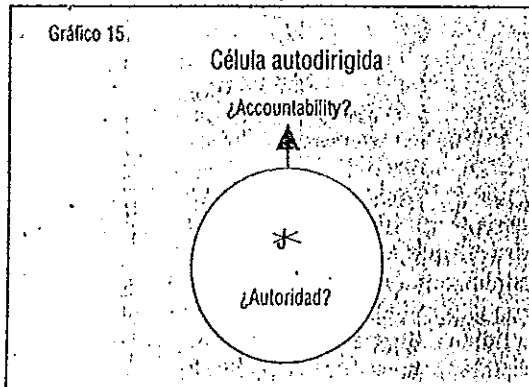
Gráfico 14



### 3. Células autodirigidas

Dado un grupo de proyecto o cualquier otra forma de célula superpuesta, se plantea si es conveniente que tenga un jefe. Esto nos lleva al concepto de célula autodirigida.

En términos estrictos, una célula es autodirigida cuando no tiene jefe. Pero, si no existe el jefe, ¿quién tiene la última palabra en las decisiones? ¿quién tiene el "accountability"? El gráfico N° 15 refleja estas preguntas. La respuesta no tiene mayores alternativas: la célula tomada en conjunto.



En las células autodirigidas el trabajo en equipo es indispensable. Si no hay trabajo en equipo, prácticamente la célula no puede funcionar. En el caso de la célula J-Ss, el trabajo en equipo es deseable. Pero si falta trabajo en equipo, el jefe actúa como fusible. En cambio, en la célula autodirigida dicho fusible no existe, de manera que el grupo no tiene otra alternativa que trabajar en equipo.

Claro está que la carencia de acuerdo dentro del grupo puede resolverse apelando al arbitraje de una instancia superior. Sin embargo, este recurso debe manejarse más bien como excepción. De lo contrario, se desnaturaliza el concepto de célula autodirigida.

Hay células cuyas características se aproximan a una célula autodirigida, por ejemplo, porque gozan de un gran "empowerment", pero no constituyen células autodirigidas propiamente dichas. La pregunta clave es si tienen o no jefe. Y aquí no hay que dejarse atrapar por las meras palabras. Por ejemplo, se dice que una célula es autodirigida porque, entre otras cosas, no tiene un jefe. Pero tiene un "líder", o un "facilitador", o algún otro cargo que no se denomina jefe. Entonces caben las preguntas: ¿qué pasa si no hay consenso? ¿alguien tiene la última palabra en las decisiones? ¿quién tiene el "accountability"? Las respuestas a estas preguntas pueden indicar que existe un jefe, aunque no se llame jefe. Por lo tanto, no se trata de una célula autodirigida en términos estrictos.

Por supuesto que en la práctica hay formas intermedias en la que la figura de la célula autodirigida se da en mayor o menor grado. Por ejemplo, cuando existe un líder que actúa principalmente como facilitador y excepcionalmente como jefe. De todos modos, no debemos perder de vista cuál es la cuestión central para calificar a una célula como autodirigida o no: la existencia del jefe.

Más arriba planteamos la posibilidad de una célula autodirigida como alternativa a una célula superpuesta (grupo de proyecto u otra). Sin embargo, la célula autodirigida es aplicable también a una célula básica, destinada a la operación. Esto ya es más difícil. Algunas empresas han hecho experiencias interesantes en este orden: Procter & Gamble, Volvo, etc.

El gráfico N° 16 trata de representar estas alternativas.

Gráfico 16

Tipos de células

Plano de la organización	Estructura interna	J - Ss	Autodirigida
Básica			
Superpuesta			

### 4. Resumen

La burocracia se caracteriza principalmente por lo siguiente:

- Es una cadena de células J-Ss. A esta cadena la llamamos pirámide básica.
- Tiende a la normalización.

Concentrándonos en la primera característica, podemos decir que la organización en equipo, como alternativa a la burocracia, se produce con constitución de:

- Células superpuestas a la pirámide básica.
- Células autodirigidas.

El trabajo en equipo es atributo indispensable de las células autodirigidas, y es atributo deseable de cualquier forma de estructura organizativa.

*Cómo dirimir conflictos en un equipo*  
(Extraído de Successful team building,  
de Thomas L. Quick - AMACOM, 1992)

Si bien el siguiente es un tema no tratado específicamente en el presente cuaderno, nos parece valioso incluir parte de la obra del mencionado autor.

La forma de manejar los conflictos con éxito dentro de un equipo tiene varias características:

— El conflicto se considera como un fenómeno natural. Los integrantes del equipo suponen que el conflicto, el desacuerdo y la promoción de ideas disímiles necesariamente deben suceder dentro de los grupos vibrantes, exitosos. Donde hay creatividad, también existe la posibilidad de un conflicto.

— El conflicto se resuelve a través de una actitud abierta. Debido a que el conflicto ocurre naturalmente en el grupo, se maneja en forma natural — a través de la discusión abierta. En muchos grupos que no constituyen equipos, los conflictos se suprimen. Siguen supurando en la mente de las personas que conforman el grupo; influyen en sus relaciones y su interacción mutua; salen a relucir en formas que no siempre parecen guardar relación con las cuestiones molestas originales. En un equipo, los integrantes saben que el conflicto a menudo agudizará una relación balanceada entre todos.

— Los conflictos se plantean por cuestiones específicas y no por personalidades. La gente puede tomar partido en un conflicto, pero la actitud personal no debería ser el problema. En su calidad de integrante del grupo, usted podrá estar en desacuerdo con otro integrante, pero éste

no se convierte en blanco de insinuaciones, no se lo hace callar en forma humillante, no se lo pone en situación incómoda. Lo que se cuenta son las cuestiones y las percepciones de las mismas, y no las personalidades intervinientes.

— El conflicto implica la búsqueda de alternativas. Los integrantes del grupo no llevan a cabo investigaciones detectivescas para encontrar a quién echar la culpa de un problema o fracaso. La fuerza motriz de la solución de problemas en equipo puede resumirse en la siguiente pregunta: "No nos gusta la situación actual; ¿qué preferiríamos como alternativa?"

— La resolución de un conflicto se orienta al momento presente. La discusión del conflicto se centra en lo que sucede en el grupo en ese momento. Los desacuerdos del pasado, las conversaciones mantenidas con terceros no pertenecientes al grupo y el comportamiento anterior de sus integrantes en otras situaciones no forman parte del examen minucioso del conflicto. Lo que importa es el aquí y el ahora — lo que se dice en el momento y en el ambiente presentes.

— El conflicto es una cuestión grupal. Los desacuerdos que afectan a determinados miembros del equipo se convierten en cuestiones en cuya solución participa la totalidad del grupo, ya que tales desacuerdos pueden entorpecer el funcionamiento de todo el equipo. Por lo tanto, sus integrantes no están obligados a solucionar sus diferencias por sus propios medios. Todo el equipo los ayudará a encontrar la solución.

## Bibliografía

### Tema: Estilos personales

BARR, Lee and Norma  
Leadership equation - EAKIN PRESS, 1989  
BOLTON, Robert y GOVER BOLTON, Dorothy  
Social style / Management style - AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1984  
BRIGGS MYERS, Isabel y MYERS, Peter B.  
Gifts differing - CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, 1980  
HARRISON, Allen F. y BRAMSON, Robert M.  
Styles of thinking - Strategies for asking questions, making decisions, and solving problems - ANCHOR PRESS / DOUBLE DAM, 1982  
HIRSH, Sandra y KUMMEROW, Jean  
Life types. Understand yourself and make the most of who you are - WARNER BOOKS  
Cómo soy en realidad (y cómo son los demás) - EDITORIAL PAIDOS, 1990  
KEIRSEY, David y BATES, Marilyn  
Please understand me - GNOSLOGY BOOKS, 1984 (5ª edición)  
Por favor, comprendeme - PROMETHEUS NEMESIS BOOK CO., 1990  
KROEGER, Otto y THUESEN, Janet M.  
Type talk at work - DELACORTE PRESS, 1992  
MERRILL, David W. y REID, Roger H.  
Personal styles and effective performance - CHILTON BOOK COMPANY, 1981  
MILLER, Lawrence M.  
Barbarians to bureaucrats - CLARKSON N. POTTER, 1989  
De bárbaros a burócratas - GRIJALBO, 1991  
QUINN, Robert E.  
Beyond rational management - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1988

### Tema: Grupos y equipos

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. y ALLEN, Robert L.  
Spectacular teamwork - JOHN WILEY & SONS, 1987  
Cómo trabajar en equipo - NORMA, 1989  
BLANCHARD, Kenneth, CAREW, Donald y PARISI-CAREW, Eunice  
The one minute manager builds high performing teams - WILLIAM MORROW, 1990

El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto rendimiento - GRIJALBO, 1992  
BUCHHOLZ, Steve y KOTH, Thomas  
Creating the high-performance team - JOHN WILEY & SONS, INC., 1987  
Cómo crear un equipo de alto rendimiento - ATLANTIDA, 1992  
DIANESCU, Dan  
The seamless enterprise - OMNEO, 1992  
DYER, William G.  
Team building - Issues and alternatives (third edition) - ADDISON WESLEY, 1995  
Formación de equipos - Problemas y alternativas (2ª edición) - ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA, 1988  
KATZEMBACH, Jon y SMITH, Douglas  
The wisdom of teams - HARVARD BUSINESS SCHOOL, 1993  
Sebiduría de los equipos - ASOC. PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN (APD), 1996  
LARSON, Carl E. y LAFASTO, Frank W.  
Teamwork - SAGE PUBLICATIONS, 1989  
MARGERISON, Charles y McCANN, Dick  
Team management - MERCURY, 1990  
Administración en equipo - EDICIONES MACCHI, 1983  
ORSBURN, Jack D., MORAN, Linda, MUSSELWHITE, Ed y ZENGER, John H.  
Self-directed work teams - The new american challenge - IRWIN PROFESSIONAL PUBLISHERS, 1990  
PARKER, Glenn M.  
Team players and team-work. The new competitive business strategy - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1990  
Cross functional teams - JOSSEY BASS, 1994  
QUICK, Thomas L.  
Successful team building - AMACOM, 1992  
SHONK, James H.  
Team-based organizations - BUSINESS ONE IRWIN, 1992  
WELLINS, Richard, BYHAM, William y WILSON, Jeanne  
Empowered team - JOSSEY BASS, 1991  
ZENGER, John, MUSSELWHITE, Ed, HIRSON, Kathleen y PERRIN, Craig  
Leading teams - ZENGER - MILLER INC., 1994

### Estimado suscriptor :

El curso Conceptos y Herramientas del Management fue organizado como un sistema abierto de aprendizaje de 24 meses, siguiendo las más innovadoras tendencias mundiales. Esto implicó una permanente interacción, donde usted recibió permanentemente estímulos para seguir adelante. Los cuadernos conteniendo el desarrollo teórico de cada unidad del programa, se complementaron con clases teóricas del Dr. Lazzati, llevadas a cabo en diferentes puntos del país como así también con el cuaderno número veinticinco que está recibiendo ahora. De acuerdo a lo prometido, en un par de meses, usted recibirá junto con el certificado que acredita su participación como alumno al curso, un video con el desarrollo conceptual de los puntos esenciales, debates y ejemplos de aplicación desarrollados a través del período de capacitación. Esperamos haber cumplido con nuestro objetivo.

Cordialmente,



Marta Cruz  
Gerente de Producto