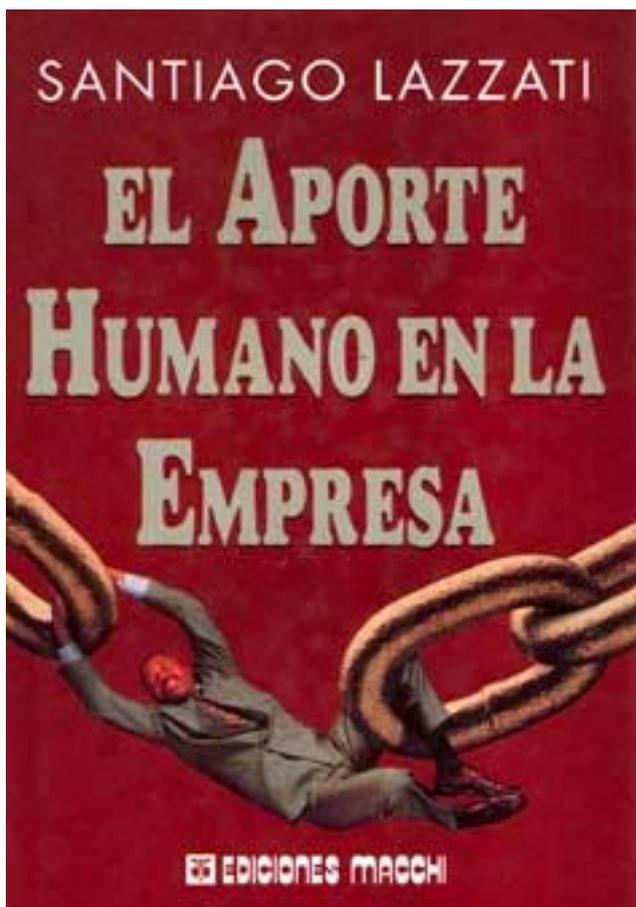


# El aporte humano en la empresa

Santiago Lazzati



Ediciones Macchi

Buenos Aires, 1999

Este material se utiliza con fines  
exclusivamente didácticos

---

# ÍNDICE

## Capítulo 1

### La participación en la toma de decisiones

I. Introducción .....	3
a) Propósito de este capítulo .....	3
b) El proceso de resolución de problemas y toma de decisiones (RP/TD) .....	5
c) La participación de la gente en el proceso .....	6
II. Presentación del modelo .....	7
a) El aporte de los participantes .....	7
b) Conceptos de aporte y de influencia .....	9
c) La influencia propia y la de los demás .....	9
d) Tipos de comportamiento .....	11
e) El comportamiento cooperativo .....	12
f) El comportamiento dominante .....	13
g) El comportamiento transigente .....	14
h) El comportamiento de incomunicación .....	15
III. Aplicación del modelo .....	15
a) Conceptos generales .....	15
b) Aplicación de cada tipo de comportamiento .....	17
c) Resumen de la aplicación del modelo .....	21
IV. Comentarios finales .....	22
a) Limitaciones del modelo .....	22
b) Alcance del modelo .....	24
c) Observaciones finales sobre requisitos para una buena participación .....	25
V. Resumen .....	28

## Capítulo 2

### Reuniones productivas

I. Introducción .....	37
II. Tipos de reuniones .....	39
a) Tipología general .....	39
b) Tipos de reuniones según su propósito .....	40
III. Roles especiales .....	44
a) Presentación de los roles .....	44
b) El rol del facilitador .....	46
c) El rol del anotador .....	50
d) Alternativas en la asignación de roles .....	51
IV. Justificación de la reunión .....	54
a) Análisis previo .....	54
b) Factores que justifican una reunión .....	55
c) Alternativas a la convocatoria .....	56
d) Ventajas y desventajas de las reuniones .....	56
V. Planificación .....	57
a) Necesidad de la planificación .....	57
b) Objetivos .....	58
c) Temario y metodología .....	58
d) Participantes .....	59
e) Fecha, horario y duración .....	59
f) Lugar y logística .....	60
VI. Realización .....	61
a) Apertura .....	61
b) Desarrollo .....	61
c) Cierre .....	62
VII. Seguimiento .....	62
a) Seguimiento inmediato .....	62

b) Seguimiento ulterior .....	63
VIII. Técnicas especiales .....	63
IX. Resumen .....	64

### Capítulo 3

#### La técnica del grupo nominal

I. Introducción .....	73
II. Principios básicos .....	74
a) “Brainstorming” .....	74
b) Nivelación de la participación .....	74
c) Memoria visual .....	75
d) Despersonalización de las ideas .....	75
e) Decisión por voto .....	76
f) Atención a todas las propuestas .....	77
g) Reducción de argumentaciones .....	77
III. El facilitador y anotador y la logística .....	78
IV. Pasos, procedimientos y reglas del método usual .....	79
a) Definición e indicación de la consigna .....	80
b) Creación individual y silenciosa .....	81
c) Rondas .....	81
d) Clarificación y depuración .....	82
e) Voto preliminar .....	84
f) Discusión abierta .....	86
g) Voto final .....	87
V. Principales alternativas al método usual .....	88
a) Realización previa de la indicación de la consigna y de la creación individual y silenciosa .....	88
b) Realización previa y anónima de la ronda .....	88
c) Anticipo de la discusión abierta .....	89
d) No repetición del voto .....	90
VI. Ejemplo ilustrativo .....	90

### Capítulo 4

#### Trabajo en equipo

I. Introducción .....	103
II. Concepto de grupo y equipo .....	104
a) Definiciones del Diccionario de la Real Academia Española .....	104
b) Empleo habitual de las palabras “grupo” y “equipo” .....	105
III. Atributos de los grupos eficaces .....	106
a) Categorías de atributos .....	106
b) Aplicación del modelo de análisis organizacional .....	106
c) Atributos inherentes al trabajo en equipo .....	108
d) Atributos vinculados al trabajo en equipo .....	112
IV. Etapas en el desarrollo de los grupos .....	112
a) Idea central .....	112
b) El modelo de Buchholz y Roth .....	113
c) El modelo de Carr y Johansson .....	115
V. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo .....	117
a) Concepto de liderazgo gerencial .....	117
b) Modelo de Blake y Mouton .....	118
c) Modelo de Blanchard .....	121

### Capítulo 5

#### Organización en equipo

I. Introducción .....	133
II. Características de la burocracia .....	134
a) La cadena de células J-SS .....	135

b) Normalización .....	136
c) Recursos humanos .....	136
III. Cambios en el entorno y su impacto en las organizaciones .....	137
a) Cambios en el entorno .....	137
b) Cambios en la naturaleza del trabajo .....	137
c) Nuevas tendencias en los recursos humanos .....	138
d) Adaptación de la estructura organizativa .....	139
IV. Cambios en el poder .....	140
a) Desplazamiento en los factores del poder del jefe .....	140
b) El <i>empowerment</i> de los recursos humanos .....	142
V. Rediseño de la estructura. Adaptación de la burocracia .....	144
a) Agrupación por proceso .....	144
b) Achatamiento de la pirámide y aumento del alcance del control .....	145
VI. Rediseño de la estructura. Hacia la organización en equipo .....	146
VII. Resumen .....	152

## Capítulo 6

### Estilos o roles y comportamientos

I. Introducción .....	155
II. Modelos de estilos personales .....	156
a) Estilos personales y estrategias de mejoramiento .....	156
b) El modelo de Myers-Briggs .....	158
c) Otros modelos de estilos personales .....	161
III. Roles personales y trabajo en equipo .....	165
a) Preferencias de trabajo .....	165
b) Tipos y preferencias de trabajo .....	167
IV. Comportamientos dentro de un equipo .....	172
a) Comportamientos positivos .....	172
b) Comportamientos negativos .....	174
V. Resumen .....	175

## Capítulo 7

### Comunicaciones eficaces

I. Introducción .....	185
II. El proceso de la comunicación interpersonal .....	180
a) Elementos del proceso .....	186
b) Tipos de comunicación .....	189
c) Obstáculos .....	190
d) Formas distorsionadas .....	190
III. Técnicas para mejorar las comunicaciones .....	192
a) Técnicas de planeamiento .....	193
b) Técnicas de mantenimiento .....	198
IV. Manejo de conflictos en materia de comunicación .....	204
a) Fuentes .....	204
b) Enfoques .....	205
V. Resumen .....	206

---

## CAPÍTULO 4

### TRABAJO EN EQUIPO

#### 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:

1. 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 a la tarea.
2. El otro alude a determinada forma de estructura organizativa. Por ejemplo, cuando se habla de “organización en equipo” (o “*team organization*”).

En este capítulo examinaremos el planteo indicado en 1. En el capítulo siguiente trataremos la organización en equipo referida en 2, así como su vinculación al trabajo en equipo.

#### II. Concepto de grupo y equipo

##### a) 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.

Grupo	Equipo
Pluralidad de personas	Grupo de personas
Forman un conjunto	Grupo: – organizado – para realizar una tarea

*Cuadro N° 1. Definiciones de grupo y equipo según el Diccionario de la Real Academia Española.*

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.

### b) 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 darla 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 siguiente gráfico resume lo antedicho.

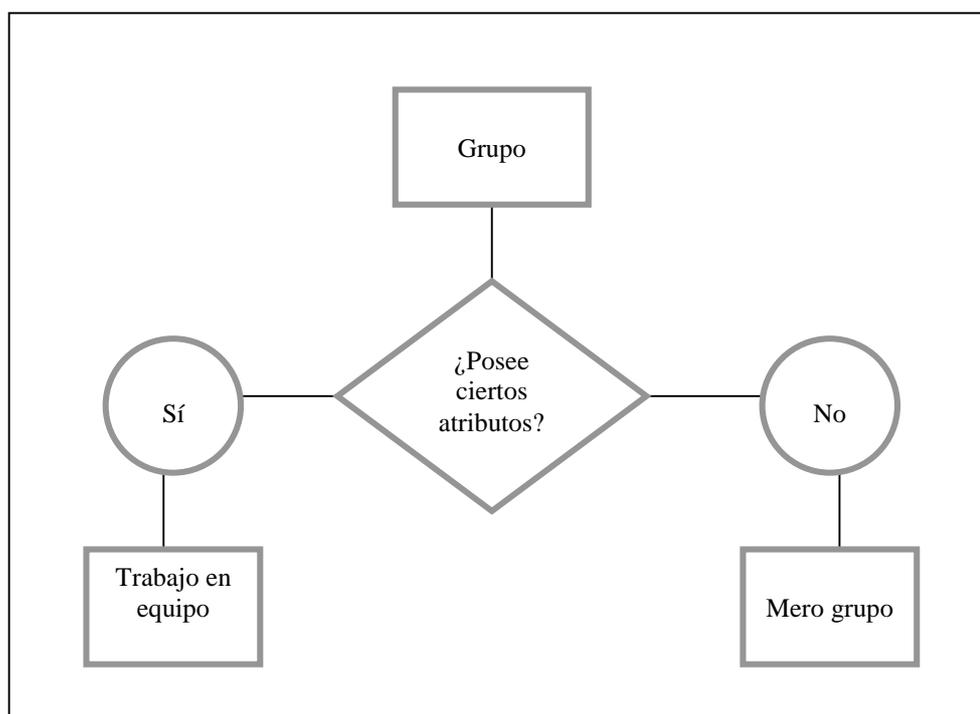


Gráfico N° 1. Concepto de trabajo en equipo.

## III. Atributos de los grupos eficaces

### a) Categorías de atributos

Muchos autores han enunciado los atributos de los grupos eficaces 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 dos grandes categorías:

- Los atributos inherentes al trabajo en equipo, o sea los que *per se* definen si el grupo trabaja o no en equipo.
- Los atributos que tienen relación circular de causa-efecto con el trabajo en equipo y que también influyen sobre la eficacia del grupo, pero que *per se* no definen si el grupo trabaja o no en equipo.

### ***b) Aplicación del modelo de análisis organizacional***

Para analizar ambas categorías recurriremos al modelo de análisis organizacional presentado en nuestra obra<sup>1</sup>. El cuadro N° 2 resume los elementos de la organización conforme a dicho modelo.

Management	Gerentes y sus roles	Liderazgo Otros (*)
	Arquitectura	Estrategia Estructura Sistemas (*)
Negocio	Gente	Recursos humanos Comportamiento humano Tarea realizada
	Información	Recursos informáticos Procesamiento de datos <i>Output</i>
	Operación	Recursos Procesos Productos (bienes y servicios)
Organización	Resultados financieros Atributos objetivos (productividad, calidad, etc.) Atributos subjetivos (satisfacción de clientes y otros)	
(*) No se justifica desglosarlos aquí, porque remiten a los otros elementos del cuadro. (**) Los sistemas son la normativa de los flujos del propio <i>management</i> y del negocio. Dentro de los sistemas gerenciales corresponde destacar la Administración de los recursos humanos (flujo de gente, capacitación y desarrollo, evaluación y recompensas, etc.) y planeamiento y control de gestión		

***Cuadro N° 2. La organización, su entorno y su historia.***

En la obra citada indicamos que el modelo de análisis es aplicable no sólo a la organización tomada en conjunto, sino también a cualquier sector de ella, se trate de una unidad de negocios, una división o departamento, un grupo de trabajo, etc. A continuación, veremos precisamente la aplicación del modelo a un grupo de trabajo.

Ahora bien, sobre la base del cuadro indicado, es conveniente reagrupar sus elementos de cierta manera, a fin de facilitar el análisis de los atributos de los grupos eficaces, a saber:

- Liderazgo gerencial.
- Estrategia.
- Estructura.
- Administración de los recursos humanos.
- Comportamiento humano.
- Información.
- Recursos operativos.

<sup>1</sup> Lazzati, Santiago, *Anatomía de la organización*, Ediciones Macchi y Mercado, Buenos Aires, 1997.

- Procesos operativos y su planeamiento y control.
- Desempeño.

### c) *Atributos inherentes al trabajo en equipo*

Volviendo a la clasificación indicada al principio de esta sección, cabe destacar que los atributos inherentes al trabajo en equipo pertenecen todos al campo del comportamiento humano. En cambio, los otros atributos, que tienen relación circular de causa-efecto con el trabajo en equipo y que también influyen sobre la eficacia del grupo, corresponden al resto de los elementos listados.

Dentro de los atributos inherentes al trabajo en equipo pueden distinguirse tres grandes aspectos:

- La unidad del grupo.
- El clima de las relaciones entre sus miembros.
- La contribución que estos hacen a la realización de la tarea.

La unidad del grupo tiene mucho que ver con el grado en que sus miembros están de acuerdo con la estrategia del grupo (misión, objetivos y estrategias). Una cosa es la calidad de la estrategia (que analizamos en la sección de estrategia) y otra cosa es que los miembros estén de acuerdo con ella. La estrategia puede ser muy buena, pero no estar compartida.

La condición indicada en el párrafo anterior es necesaria pero no suficiente. Es importante también que sean compatibles los 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, etcétera.
- 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, etcétera.
- Aspectos empresariales inherentes a la rentabilidad, el crecimiento, la atención al cliente, la calidad, la productividad, la innovación, etcétera.

La unidad del grupo depende también de otros factores. Sus miembros pueden estar de acuerdo con la estrategia y además tener intereses, valores y creencias compartidas, y sin embargo:

- No estar suficientemente comprometidos o motivados con la tarea a realizar.
- No poseer un verdadero sentido de pertenencia, que implica satisfacción y orgullo de ser miembro del grupo.

Respecto del compromiso o la motivación, cabe traer a colación nuestra definición de motivación extraída de mi libro<sup>2</sup>:

“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 esta definición 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.”

---

<sup>2</sup> Lazzati, *op. cit.* en nota 1.

Esta definición, 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.

En cuanto al clima de las relaciones dentro del grupo, son plenamente aplicables los conceptos que incluimos en la obra citada<sup>3</sup>.

“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, etcétera. 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, etcétera.

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.”

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

- La energía y el entusiasmo de los miembros del grupo en la realización de la tarea.
- La búsqueda permanente de la excelencia en la realización de la tarea.
- 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. Esto implica 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.
- Fomento y apoyo de la innovación que requiere ciertas actividades y comportamientos de los miembros: orientación a la indagación y la reflexión, apertura mental, tolerancia al error, etcétera.

---

<sup>3</sup> Lazzati, *op. cit.* en nota 1.

- Un ambiente favorable para el diseño. Alguien dijo algo paradójico: “la pretensión de consenso a ultranza implica un comportamiento autoritario”. Los miembros del grupo deben sentirse libres para discrepar conforme a sus convicciones. Esto potencia la capacidad de contribución del grupo. Se trata de evitar el famoso síndrome del “*group-thinking*” (pensamiento de grupo).
- El aprovechamiento que el grupo realiza de las capacidades individuales de sus miembros. 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 Senge<sup>4</sup>, que comprende el pensamiento sistémico, el dominio personal, el manejo adecuado de los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo.

Al final de este capítulo se incluye un cuestionario sobre los atributos del grupo cuya primera parte comprende los atributos inherentes al trabajo en equipo comentados en los párrafos precedentes.

#### **d) Atributos vinculados al trabajo en equipo**

El cuestionario mencionado continúa con esta segunda categoría de atributos, en línea con el modelo de análisis organizacional referido más arriba. Las preguntas se explican por sí mismas, de manera que no requieren comentarios adicionales.

### **IV. Etapas en el desarrollo de los grupos**

#### **a) Idea central**

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.

Esquema de las etapas en el desarrollo de los grupos					
Atributos elegidos	Bajo	→			Alto
	Etapas				
	I	II	—	Última	
1					
2					
3					
Etc.					

**Gráfico N° 2.**

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

#### **b) El modelo de Buchholz y Roth**

En la obra de Buchholz y Roth<sup>5</sup> se indican tres etapas, que se denominan fases, en la formación de equipos:

<sup>4</sup> Senge, Peter, *La quinta disciplina*, Granica, 1992.

<sup>5</sup> Buchholz, Steve, y Roth, Thomas, *Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa*, Editorial Atlántida, 1992.

**“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 tienden a centrarse en un líder. Él 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.”

### ***c) El modelo de Carr y Johansson***

Carr y Johanson, en su excelente libro<sup>6</sup>, señalan lo siguiente:

“Los equipos de trabajo<sup>7</sup> 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.

**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 sientan ansiosos por el trabajo que les 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?

---

<sup>6</sup> Carr, David K. y Johanson, Henry J., *Las mejores prácticas en reingeniería*, Coopers & Lybrand, 1995.

<sup>7</sup> Cabe destacar que el texto siguiente emplea la palabra “equipo” en su sentido lato, como sinónimo de grupo, y no en sentido específico.

**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.”

## V. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo

### a) Concepto de liderazgo gerencial

En general, existe una importante correlación entre el liderazgo gerencial y el grado de trabajo en equipo. En la obra citada<sup>8</sup> 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 a 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 claves: 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 al 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.

---

<sup>8</sup> Lazzati, *op. cit.* en nota 1.

### b) Modelo de Blake y Mouton

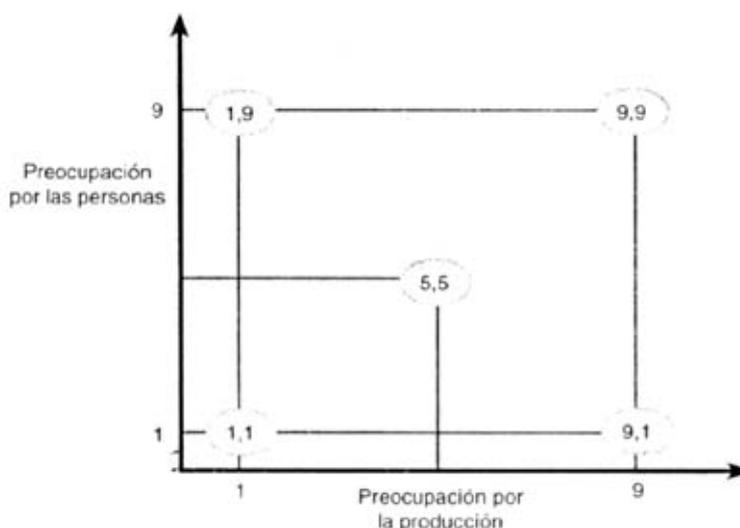
Blake y Mouton, reconocidos por sus trabajos en la investigación, capacitación y consultoría en el campo del management, destacaron dos dimensiones fundamentales para examinar el perfil de un *manager*: su preocupación por la producción y su preocupación por las personas. La preocupación por la producción 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<sup>9</sup>:

- El 9,1. “Estilo de mando autoridad-obediencia” - Máxima preocupación por la producción<sup>9</sup> combinada con mínima preocupación por las personas<sup>10</sup>.
- El 1,9. “Administración de un club campestre” - Mínima preocupación por la producción<sup>10</sup> unida a máxima preocupación por las personas<sup>9</sup>.
- 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 gráfico N° 3 ilustra estos conceptos.



**Gráfico N° 3. El grid gerencial (Blake y Mouton).**

<sup>9</sup> Blake, Robert R. y Mouton, Jane S., *El nuevo grid gerencial*, Editorial Diana, 1980. Hay ediciones posteriores en inglés no traducidas al español.

<sup>10</sup> Lazzati, *op. cit.* en nota 1.

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 autodirección, 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<sup>11</sup>. En esta obra ellos establecen doce categorías de atributos inherentes al trabajo en equipo:

1. Ordenes
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) con relación a cada una de las categorías establecidas.

#### **e) Modelo de Blanchard**

Blanchard, renombrado autor y conferenciante, escribió, junto con otros autores, un popular libro<sup>12</sup>. En él, los autores desecharon la idea de un único estilo mejor de liderazgo y desarrollaron el modelo de "liderazgo situacional". 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.

---

<sup>11</sup> Blake, Robert R. y Mouton, Jane S., *Cómo trabajar en equipo*, Ediciones Norma, 1989.

<sup>12</sup> Blanchard, Kenneth; Zigarmi, Patricia y Zigarmi, Drea, *El líder ejecutivo al minuto*, Grijalbo, 1986.

El modelo determina cuatro estilos básicos de liderazgo (identificados como S1, S2, S3 y S4) en función de cuatro niveles de desarrollo del liderado (identificados como D1, D2, D3 y D4) según la combinación de competencia e interés.

El cuadro N° 3 sintetiza dichos conceptos.

<b>Nivel de desarrollo</b>	<b>Estilo de liderazgo adecuado</b>
<p><b>D1</b> Poca competencia Mucho interés</p>	<p><b>S1</b> <b>Dirigir</b> Estructurar, controlar y supervisar</p>
<p><b>D2</b> Alguna competencia Poco interés</p>	<p><b>S3</b> <b>Apoyar</b> Elogiar, escuchar y dar facilidades</p>
<p><b>D4</b> Mucha competencia Mucho interés</p>	<p><b>S4</b> <b>Delegar</b> Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas</p>

**Cuadro N° 3. Estilos de liderazgo apropiados para los diferentes niveles de desarrollo.**

En una obra posterior, Blanchard, junto con otros autores<sup>13</sup>, retoma los conceptos fundamentales del liderazgo situacional y los aplica a la formación de equipos de alto rendimiento. 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 a la dependencia de la autoridad.
- Se siente frustración: enfado en torno a 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**

<sup>13</sup> Blanchard, Kenneth; Carew, Donald y Carew, Eunice, *El ejecutivo al minuto. Formación de equipos de alto rendimiento*, Grijalbo, 1992.

- 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.”

Dichos 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).

### 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 la eficiencia del grupo de referencia.
- Para cada pregunta, responder en qué medida se da actualmente la condición en la pregunta. A fin de expresar la respuesta, colocar una 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

- 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 como nota aclaratoria.

En qué medida se dan los siguientes atributos	N	Medida			
		(1)	(2)	(3)	(4)
<b>I. INHERENTES AL TRABAJO EN EQUIPO</b>					
<b>A. UNIDAD DEL GRUPO</b>					
1. Estrategia compartida entre los miembros (misión, objetivos y estrategias – Ref. sección E).					
2. Intereses, valores y creencias personales de los miembros, que sean compatibles entre sí.					
3. Compromiso/motivación de los miembros con la tarea a realizar.					
4. Satisfacción/orgullo de los miembros del grupo de pertenecer a éste.					
<b>B. CLIMA DE LAS RELACIONES</b>					
1. Buena comunicación entre los miembros.					
2. Cooperación entre los miembros (ayudarse mutuamente, generar sinergia a 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.)					
6. Tiempo compartido entre los miembros del grupo, que favorece su integración.					
<b>C. CONTRIBUCIÓN DE LOS MIEMBROS</b>					
1. Energía/entusiasmo de los miembros del grupo en la realización de la tarea.					

2. Búsqueda de la excelencia en la realización de la tarea.					
3. Participación de los miembros en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones.					
4. Fomento/apoyo de la innovación.					
5. Ambiente favorable para el diseño.					
6. Aprovechamiento de las capacidades individuales de los miembros (conocimientos y habilidades, estilos personales, factores de poder, etc.).					
7. Procesos interpersonales que favorecen el aprendizaje.					
<b>II. RELACIONADOS CON EL TRABAJO EN EQUIPO</b>					
<b>D. LIDERAZGO GERENCIAL</b>					
Liderazgo gerencial que favorece el trabajo en equipo entre los miembros del grupo:					
1. De la persona o personas que dirigen al grupo.					
2. De otras personas que no pertenecen al grupo pero que ejercen influencia significativa sobre él.					
<b>E. ESTRATEGIA<sup>14</sup></b>					
Misión:					
1. Definición clara.					
2. Adecuada.					
Objetivos:					
3. Claros.					
4. Específicos (cuánto, cuándo, etc.).					
5. Desafiantes (ambiciosos, pero alcanzables).					
6. Concentrados en lo prioritario.					
7. Estrategias adecuadas.					
8. Estrategia (misión, objetivos y estrategias)					
<b>F. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>					
1. Asignación eficaz de responsabilidades y tareas entre los miembros del grupo.					
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.					
4. Estructura organizativa de la organización que favorece la tarea del grupo.					
<b>G. 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. Régimen de evaluación y recompensas que favorece el trabajo en equipo:					
3. Pautas establecidas por el grupo.					
4. Pautas establecidas por la organización.					
<b>H. RECURSOS HUMANOS</b>					
1. Miembros del grupo con las competencias necesarias (rasgos, valores, conocimientos y habilidades, poder, etc.).					
2. Clima de las relaciones con otros grupos de la organización.					

<sup>14</sup> Aquí las palabras “misión”, “objetivos” y “estrategias” se emplean en el mismo sentido que en materia de estrategia organizacional, pero referidas al grupo. La misión versa fundamentalmente sobre el producto (bien tangible o servicio) que el grupo debe brindar a la organización o a los clientes. Los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño en lo económico-financiero, productividad, calidad, satisfacción del cliente, etc. Las estrategias representan los principales cursos de acción elegidos frente a un planteo de cursos de acción alternativos.

3. Contribución necesaria de otros miembros de la organización.					
<b>I. OTROS RECURSOS</b>					
1. Información necesaria.					
Recursos operativos necesarios:					
2. Financieros.					
3. Físicos.					
4. Tecnológicos.					
<b>J. PROCESOS OPERATIVOS Y SU PLANEAMIENTO Y CONTROL</b>					
1. Empleo de una metodología adecuada para el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones.					
2. Adecuado planeamiento, ejecución y seguimiento de las reuniones, a fin de maximizar su productividad.					
3. Adecuado planeamiento y control de las operaciones (de la gestión, del proyecto, etc., según corresponda).					
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. Autoevaluación sistemática del comportamiento y des desempeño individual de los miembros del grupo, así como del grupo tomado en su conjunto (acompañada del suministro correspondiente de <i>feedback</i> y de la elaboración de planes de acción para mejorar).					
<b>K. DESEMPEÑO</b>					
1. Resultados económico-financieros favorables (rentabilidad, flujo de fondo, etc.).					
2. Calidad.					
3. Productividad.					
4. Satisfacción de clientes u otros usuarios de los servicios del grupo.					
5. Otros (agregar los que crea conveniente): _____ _____ _____ _____					

### **CÓMO DIRIMIR CONFLICTOS EN UN EQUIPO**

(Extraído de *Successful team building*,  
de Thomas L. Quick, AMACOM, 1992)

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.