

METODOLOGIAS PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y SU RELACION CON LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Carolina Consolación Segura
Universidad Politécnica de Catalunya
C/ Jordi Girona, 1 y 3; edificio C5 – 08034 Barcelona
e-mail: carol@oe.upc.es

Lluís Cuatrecasas Arbós
Universidad Politécnica de Catalunya
C/ Jordi Girona, 1 y 3; edificio C5 – 08034 Barcelona
e-mail: cuatrecasas@oe.upc.es

RESUMEN

Las nuevas estructuras organizativas planas y flexibles y los sistemas de organización por procesos exigen nuevas formas de trabajar. En la presente ponencia se pretende a partir del análisis de las diferencias entre grupo y equipo de trabajo, mostrar las características y ventajas de la utilización de una original y creativa metodología para la formación de equipos de alto rendimiento y su relación con los modernos sistemas de organización por procesos. La metodología que vamos a presentar es la del Dr. Meredith Belbin que resulta eficaz para formar y equilibrar equipos y que se basa en la identificación de los roles necesarios que deben asumir los miembros de un equipo para el alto rendimiento.

Palabras clave:

Procesos, estructuras planas, equipos , formación .

1. Las características de los nuevos mercados y las nuevas organizaciones.

Las empresas para sobrevivir en un mundo competitivo como el actual y con constantes cambios es preciso que miren más allá de sus departamento y áreas funcionales y se organicen por procesos, entendiendo por proceso a una serie de actividades que reciben uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente.

Hoy en día las estructuras de las empresas están cambiando debido a las exigencias de los cambios en las culturas organizativas y muchas emprenden reingeniería de sus procesos y esto conlleva el eliminar barreras organizativas entre departamentos. Las estructuras organizativas se vuelven más horizontales y menos piramidales.

Hace unos pocos años apenas fluía la información de un departamento a otro, los de investigación de mercados recogían la “voz del cliente” y la pasaban a los de marketing, éstos a los de Investigación y Desarrollo, éstos a su vez a los de ingeniería y éstos hacían lo que podían y en muchas ocasiones se encontraban con exigencias de los clientes que técnicamente no tenían solución. Si ideamos todas estas actividades como un proceso único, seremos capaces de respetar esa “voz del cliente” hasta el final.

En el mercado existen modernas e innovadoras metodologías que garantizan esto como por ejemplo el Despliegue Funcional de la Calidad o metodología del QFD, que sólo da buenos resultados si se lleva a cabo dentro de un equipo de trabajo pluridisciplinar, dónde participen personas que forman parte de distintas áreas funcionales y todas ellas tienen un propósito y proyecto común.

Para conseguir una organización lo “suficientemente flexible como para que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente actualizados, y tan dedicada a su misión que rinda al máximo de calidad y servicio al cliente “ (1), es preciso que se organice por procesos.

2. La organización por procesos y las ventajas de los equipos.

En las empresas que se rigen por áreas funcionales, cada departamento mira hacia dentro de su propio departamento y también hacia los superiores en la jerarquía, pero nadie piensa en el cliente de fuera. En una estructura muy jerárquica dónde es fácil aniquilar la innovación y la creatividad , basta que alguien de la jerarquía diga “no”.

Por el contrario en empresas que se rigen por procesos, el control está en manos de los equipos que ejecutan los procesos. Los equipos de proceso están constituidos por grupos de personas que trabajan juntas para llevar a cabo un proceso.

La idea es formar un equipo con las personas que en una estructura funcional forman parte de distintos departamentos y ahora todas persiguen un objetivo común. (Ver figura 1)

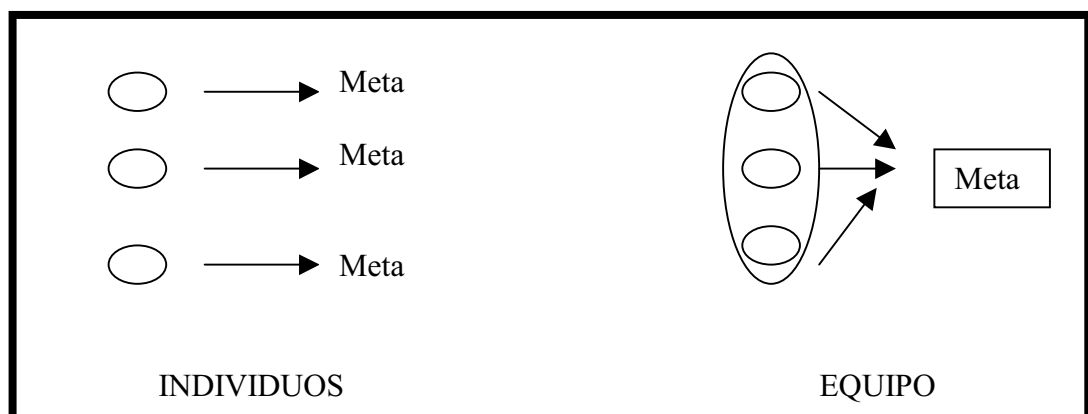


Figura 1. Grupos y equipos de trabajo

La organización por procesos favorece algo tan importante como es que todos miren hacia una misma dirección y unos mismos objetivos, cosa que no ocurre en la organización por áreas funcionales.

Cuando nos enfrentamos a un determinado trabajo en el que existen complejas interdependencias es importante desarrollar un equipo de trabajo. Es preciso distinguir entre grupo y equipo de trabajo; podemos definir un grupo como un colectivo de individuos que mantiene contacto regular y realizan una acción coordinada. Cuando estos individuos

contribuyen de manera responsable y entusiasta en la consecución de la tarea y se apoyan mutuamente decimos que desarrollan un trabajo en grupo. Pero todo ello no es suficiente para constituir un equipo, en los equipos cada uno de los miembros deja de formar parte del área funcional a la que pertenece para formar parte del equipo y de los intereses del mismo, su integración dependerá del grado de voluntad que tenga el individuo y de su predisposición.

Los equipos multifuncionales constituyen una de las piedras angulares de las organizaciones horizontales, los equipos requieren estructuras de gestión, roles y responsabilidades, medidas de eficiencia, un sistema de recompensas y también programas de formación diferentes. No todos los equipos sirven para afrontar los mismos objetivos, hay que reunir a las personas adecuadas pero el equipo debe conformarse en base al objetivo establecido.

Un equipo lo podemos definir como un pequeño grupo de personas que comparten un propósito común y que son responsables de crear un proyecto de trabajo. Podemos encontrar múltiples razones para organizar equipos, la propia organización por procesos exige la existencia de equipos, y existe una considerable evidencia de que éstos pueden producir enormes beneficios, desde reducciones en costos, reducción del *time to market*, mejoras en la calidad y en los plazos, debiendo considerar también otros aspectos de carácter más personal como son el lograr un mayor entusiasmo en el trabajo e incluso reducir el absentismo.

Los equipos rinden más que los individuos actuando solos, especialmente cuando el rendimiento requiere habilidades, juicios, experiencias múltiples y responsabilidad mutua. En los verdaderos equipos sus miembros están profundamente comprometidos unos con otros en sus propósitos, objetivos y enfoque.

Los equipos adquieren un compromiso individual y voluntario, una responsabilidad y unas habilidades que no se consiguen en los grupos de trabajo. En el trabajo en equipo se dan unas sinergias que hacen que el resultado final sea superior a la suma de las aportaciones individuales.

Es preciso que en los equipos se den unas habilidades y claridad de roles, los miembros del equipo deben estar bien cualificados y tener el deseo de cooperar, ellos responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y llevan a cabo cuanto se necesita para alcanzar las metas. En el desarrollo del trabajo en equipo hay unas metas de orden superior que están por encima de los intereses individuales de las personas como integrantes de una área funcional.

2. Metodologías para la formación de equipos: La metodología de M. Belbin.

Para la formación de un equipo encontramos distintas metodologías, tanto para explicar el proceso en sí como para influir en éste. En la presente ponencia presentamos la metodología del Dr. Meredith Belbin, concebida, desarrollada y experimentada en Cambridge y posteriormente aplicada en numerosas empresas del Reino Unido y que se basa en el análisis y asignación de roles a los distintos integrantes de un equipo con el fin de que éste quede equilibrado y pueda avanzar superando todo tipo de obstáculos, hasta convertirse en un equipo de alto rendimiento.

La selección de un equipo constituye un proceso complejo, ya que una cosa es el comportamiento y rendimiento de un individuo y otra muy distinta es el comportamiento y rendimiento de ese mismo individuo pero dentro de un equipo.

Algunas de las características de esta metodología para el diseño y formación de equipos que la hacen especialmente atractiva son las siguientes:

- La originalidad y aportaciones de dicha teoría a la formación de equipos
- Es una teoría basada en la experiencia empírica
- La difusión y acogida que tiene esta metodología en el Reino Unido
- La gran dosis de sentido común que incorpora
- La poca complejidad en su aplicación e interpretación de resultados
- Las ventajas que se derivan de su utilización
- Es una metodología de carácter proactivo
- Es una metodología que se puede implementar de forma rápida y con un coste reducido

Antes de analizar la metodología del Dr. Belbin es conveniente definir el concepto de rol y de habilidad, ya que son dos conceptos que pueden prestarse a confusión y que son uno de los fundamentos de la teoría que se presenta.

Las habilidades, hacen referencia al conjunto de conocimientos y experiencias que permiten desarrollar, desempeñar y ejecutar una tarea. Podemos distinguir entre habilidades técnicas o funcionales, habilidades sobre resolución de problemas y habilidades interpersonales.

El término rol de equipo hace referencia a la forma de comportarse, contribuir y relacionarse con otras personas en el trabajo, es un concepto más amplio que el de habilidad. Es conveniente distinguir entre rol de equipo y rol funcional. El rol funcional es el que se adopta según las exigencias de cada trabajo, en base al compromiso de aportar cualidades técnicas y conocimiento operacional, es decir, todas las personas escogidas para un mismo trabajo tendrán el mismo rol funcional, pero sus roles de equipo pueden variar ampliamente; este rol de equipo lo definimos como el papel que juegan los individuos dentro del equipo de trabajo. Existen múltiples factores que influyen en el rol y que se presentan en la siguiente figura (figura 2)

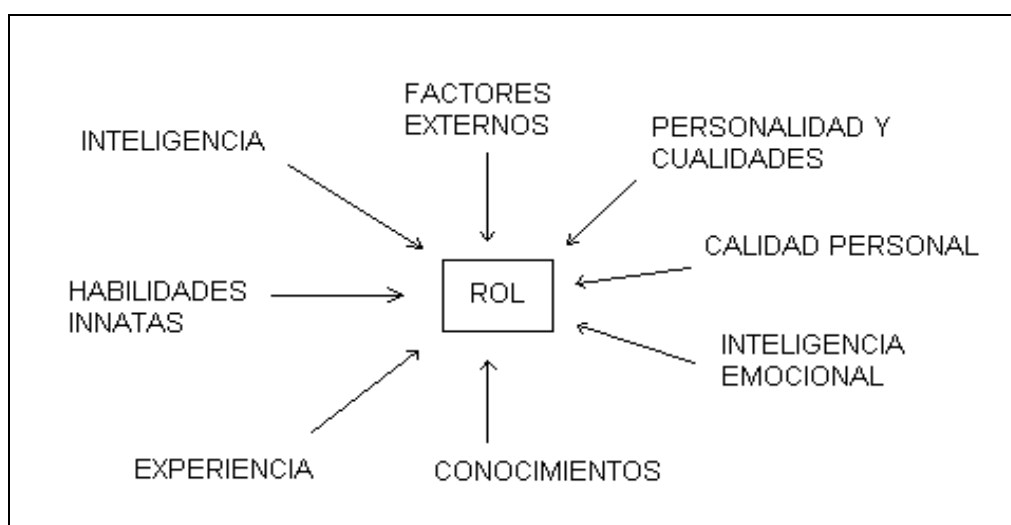


figura 2. Factores que influyen en el rol. Elaboración propia

La deducción a través de los test psicométricos de una predisposición hacia unos determinados roles de equipo, permite a los ejecutivos desarrollar expectativas claras sobre la contribución de un candidato.

Cuando se forma un equipo, los individuos que lo integran no pasan a desempeñar los distintos roles de una forma consciente, sino que cada uno de ellos según sus habilidades personales pasan a ejercer un rol u otro de forma espontánea, es decir, podemos hablar de dos tipos de roles los roles espontáneos y los roles capaces de asumir, que serán aquellos que podamos desempeñar de una forma correcta si es necesario, con esta metodología seremos capaces de identificar tanto los roles espontáneos como los roles capaces de asumir, cosa que resultará muy útil para formar un equipo equilibrado.

Los equipos como los platos suculentos, deben contener los ingredientes adecuados. Entre estos ingredientes, a los que Belbin denomina roles se encuentran los que figuran más abajo.

La selección y formación de un equipo a través de la metodología de Belbin contribuye de forma proactiva a constituir equipos equilibrados con unos miembros que aportan cada uno roles necesarios y complementarios entre sí, de manera que el equipo resultante posee todos los roles necesarios, roles de acción, roles de reflexión y roles sociales.

M. Belbin identificó nueve roles que se considera necesario estén presentes en un equipo, para que éste quede equilibrado.

La idea es que en un mismo equipo estén presentes individuos que asuman distintos roles complementarios y algunos de ellos incompatibles entre sí, de manera que resulta imposible encontrar un individuo que los posea todos a la vez. En un buen equipo deben estar presentes individuos que actúen de “látigo” y hagan reaccionar a individuos perezosos o apáticos, otros que mantengan al equipo en la dirección marcada por la empresa, otros que acaben las cosas que se empiezan , los que actúan de “aceite” cuando hay conflictos, los que son lo suficientemente tolerantes para escuchar siempre a los demás pero con la determinación necesaria para rechazar sus recomendaciones, alguien que mantenga contactos con el exterior y se entere de todo, los genios que generan ideas innovadoras y creativas, alguien que evalúe y determine la estrategia y la persona que sólo se encarga de los aspectos más técnicos; así podríamos definir los nueve roles que identificó Belbin y que son los siguientes: el impulsor, el implementador, el finalizador, el cohesionador, el coordinador, el investigador de recursos, el cerebro, el supervisor-evaluador y el especialista.

Entre los roles de reflexión se encuentran:

El rol de **Cerebro**, los cerebros son innovadores e inventores y pueden ser altamente creativos, son los que aportan las bases y las ideas que dan lugar a los mayores desarrollos. Su función principal consiste en generar nuevas proposiciones y resolver problemas difíciles.

El rol de **Monitor-Evaluador** , corresponde a personas serias y prudentes y con un fuerte autocontrol de sí mismas para no entusiasmarse demasiado. Poseen una gran capacidad crítica y gran habilidad para emitir juicios razonados teniendo en cuenta todos los factores. Sus funciones se centran en analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias.

El rol de *Especialista*, corresponde a personas muy entregadas a su trabajo y que se vanaglorian de ser expertos y poseer conocimientos técnicos, el Especialista, se convierte en experto debido a su exclusivo compromiso con una materia muy determinada. Sus funciones van encaminadas a proporcionar las habilidades especiales en las cuales se basa el servicio o producto ofrecido por la empresa.

Entre los roles de Acción se encuentran:

El rol de *Impulsor*, corresponde a personas altamente motivadas, con gran cantidad de energía y gran necesidad de conseguir nuevos logros, son obstinados y enérgicos y tienden a reaccionar de manera extrema ante cualquier decepción o frustración. Entre sus funciones destacan la capacidad para generar actividad y prosperar bajo presión, son excelentes inyectando vitalidad al grupo, no les importa tomar decisiones poco populares.

El rol de *Implementador*, los que poseen este rol tiene un sentido común práctico, apoyan el trabajo duro y se enfrentan a los problemas de un modo sistemático, corresponde a aquellas personas más preocupadas por los intereses de la compañía que por los suyos propios, entre sus funciones destacan las de organizar y su capacidad para enfrentarse a distintas tareas.

El rol de *Finalizador*, lo poseen aquellos con capacidad para perseverar en todos los trabajos y prestar gran atención a los detalles. Son extremadamente necesarios cuando las tareas requieren un alto grado de concentración y exactitud, su función se centra en transmitir al equipo el sentido de la urgencia haciendo cumplir los plazos establecidos.

Y finalmente los roles sociales son:

El rol de *Investigador de Recursos*, éste es desempeñado por individuos muy comunicativos, tanto con gente dentro de la compañía como de fuera. Son negociadores por naturaleza y hábiles indagando nuevas oportunidades y desarrollando contactos. Entre sus funciones destacan la de indagar sobre ideas, desarrollo o recursos que se encuentran fuera del grupo, son los mejores para establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación posterior.

El rol de *Coordinador*, corresponde a personas que tienen una habilidad especial para conseguir que todos los miembros del equipo trabajen juntos para alcanzar un determinado objetivo. Su función se centra en dirigir a un equipo formado por gente con distintas habilidades y características personales.

El rol de *Cohesionador*, corresponde a los miembros que más apoyan el equipo en sí, son muy flexibles y tienen gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas. Su función principal es la de prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo.

3. Conclusiones

Si las personas aprenden, las organizaciones también aprenden, el aprendizaje en equipo es más rápido y más rentable pero para ello es necesario diseñar equipos equilibrados que se dirijan hacia el alto rendimiento. También la dirección debe implicarse en los procesos y adoptar un estilo proactivo, de iniciativas, apoyo y seguimiento de los cambios y procesos

hasta el final. Como dice Peter Drucker “ En las organizaciones clásicas, la estructura interna era jerarquía y poder, en la organización que nace será comprensión mutua y responsabilidad”

Los equipos constituirán los pilares primordiales para construir el rendimiento en la organización del futuro. Muchas compañías deberán atravesar un periodo de grandes cambios que implicarán que los individuos se hagan expertos en cosas en las que no lo son hoy en día.

El papel primordial de la alta dirección será centrar su atención en el rendimiento, en aspectos como el servicio al cliente, la calidad total y la mejora e innovación continuas, todo ello teniendo en cuenta costes y plazos, que son cada día más importantes para mantener la ventaja competitiva.

Dentro de las empresas se multiplicarán el tipo de retos que hacen multiplicarse el número de equipos necesarios. Todo el mundo en la empresa deberá perseguir resultados comunes de rendimiento, buscando caminos que beneficien básicamente a tres grupos: clientes, empleados y accionistas. Para mantener el rendimiento equilibrado, las empresas proporcionarán a sus clientes un valor superior, generando retribuciones para los accionistas y también creando oportunidades de crecimiento personal y atractivos beneficios para los empleados.

La combinación mágica, necesaria aunque no suficiente será la encaminada a la gestión por procesos conducidos por verdaderos equipos de trabajo bien equilibrados.

Citas en el texto:

[1] M. Hammer, J. Champy (1994). *Reingeniería de la empresa*. Parramón. Barcelona . Pag 19.

Referencias:

Cuatrecasas, L. (2000 d). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Ramón Areces. Madrid.

Belbin, M. (1981). *Equipos Directivos, el porqué de su éxito o fracaso*. Imprenta Universal. Bilbao.

Belbin, M. (1981). *Roles de Equipo*. Imprenta Universal. Bilbao

M. Hammer, J. Champy (1994). *Reingeniería de la empresa*. Parramón. Barcelona .