

SMYTH, Bruce L. "Problemas administrativos de un departamento de Organización". Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, México, 1958.

TAYLOR, Frederick W. "Principios de organización científica". Herrero Hnos., México, 1961.

URWICK, Lyndall, "Elementos de Administración". Herrero Hnos., México, 1961.

OPTIMIZANDO LOS ESFUERZOS PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Por Richard Beckhard  
Richard Beckhard y Asociados

EL PROBLEMA DE LA ENERGIA

En las organizaciones se gasta una tremenda cantidad de energía humana participando en grupos. Además del tiempo utilizado en reuniones para el intercambio de información operacional que es necesaria, la mayoría de los grupos gerenciales y equipos de trabajo también pasan una considerable cantidad de tiempo en cuestiones tales como planeación o mejoría del proceso de planeación.

En la organización verdaderamente efectiva, la mayor parte de la energía de la fuerza de trabajo está disponible para hacer y mejorar el trabajo de la organización, con un mínimo de energía utilizada en el mantenimiento de la organización humana.

Tratando de llegar a este estado, las organizaciones dedican un esfuerzo considerable a mejorar la efectividad de los equipos de trabajo. Tales esfuerzos, por ejemplo, constituyen una de las bases principales del Programa de Desarrollo Organizacional a través del Cuadro Administrativo de Blake y Mouton. Los programas de entrenamiento de laboratorio están diseñados para ayudar a las personas a mejorar la efectividad de sus esfuerzos de colaboración en un ambiente de grupo. Muchos esfuerzos para el desarrollo de equipos de trabajo llevados a cabo por consultores en desarrollo organizacional, tanto en forma interna como externa, tienen como objetivo el mejorar la efectividad y las relaciones de los grupos de trabajo.

## EL PROPOSITO DEL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

En los últimos años he observado un buen número de esfuerzos para el desarrollo de equipos de trabajo y últimamente he percibido que podría haber una discrepancia en prioridades entre las gentes que están a cargo de los equipos involucrados en tales esfuerzos y las personas que actúan como facilitadores. Los líderes de grupos a menudo consideran sus objetivos como la mejora del trabajo, la fijación de prioridades, o la solución de problemas. Los consultores, los instructores o facilitadores a menudo ven el propósito principal del esfuerzo como el mejoramiento del trabajo del grupo y las relaciones entre sus miembros.

Para ayudar a entender esto en forma más completa he desarrollado una clasificación, en orden de importancia, de las razones por las cuales los grupos se reúnen, además del simple propósito de compartir información. Estas son:

- . Para fijar metas y/o prioridades
- . Para analizar o asignar la forma de realizar el trabajo.
- . Para analizar la forma en que un grupo está operando: sus procesos (tales como normas, toma de decisiones, comunicaciones).
- . Para analizar las relaciones entre las personas que hacen el trabajo.

Estos objetivos normalmente están presentes en cualquier esfuerzo de desarrollo de equipos de trabajo; pero a menos que uno de los propósitos u objetivos sea definido como el principal, habrá una tendencia a malgastar energía. Las personas proceden a operar con base en su propia jerarquía de propósitos y, como puede fácilmente esperarse, éstas no son siempre iguales para todos los miembros.

Viendo la desilusión de algunos ejecutivos y líderes

res de grupos en relación a la cantidad de tiempo utilizada en actividades tendientes a mejorar los grupos de trabajo en sus organizaciones, he observado que los consultores en desarrollo organizacional, y los facilitadores del proceso de grupo ("trainers"), frecuentemente son percibidos por sus "clientes" o por los líderes de grupos como personas que tienen una jerarquía universal de cuatro objetivos como sigue:

- . Las relaciones entre la gente.
- . La forma en que el grupo actúa como tal.
- . El trabajo en sí, y
- . Las metas y prioridades.

Esta percepción es correcta en la mayoría de los casos porque la "orientación" del consultor en Desarrollo Organizacional (DO)-- su sistema de valores y mucha de su habilidad-- probablemente tiende a ayudar a las personas a trabajar en grupo, y está probablemente menos relacionada con las metas específicas de una organización. No obstante, si esa percepción existe de parte del líder del grupo, es probable que también exista una discrepancia entre su jerarquía personal de prioridades y sus percepciones en relación con las referencias del consultor.

También es un hecho que los líderes de grupos tienden a ser poco explícitos en relación con su propia jerarquía de preferencias. A ello se debe que la jerarquía de preferencias del consultor viene a ser el factor controlador en el esfuerzo de desarrollo de equipos de trabajo. Esto se ha reforzado por la percepción del cliente en el sentido de que el consultor es el experto. En estos casos el líder del grupo tiende a descansar en el consultor y a seguir su consejo experto llegando en algunos casos a abdicar por lo que toca a su propia responsabilidad en el esfuerzo.

ALGUNAS CONDICIONES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE  
EQUIPOS DE TRABAJO

Partiendo de mis observaciones he desarrollado un conjunto de guías para el desarrollo de equipos de trabajo:

- . La meta principal de una reunión para el desarrollo de equipo debe ser explícita y claramente expresada.
- . El líder del grupo debe reconocer como suya esta meta principal y el grupo debe entenderla (y si fuera posible, estar de acuerdo con ella).
- . La meta del líder debe determinar la estructura dentro de la cual trabajaran los terceros, o sea los consultores; (es decir, la meta principal es definida por el líder quien define la agenda y actividades de la reunión).
- . Si el consultor está trabajando con un equipo, debe ayudar al líder a ser explícito al definir y compartir la meta principal.
- . Las cuatro clases de metas probablemente se tratarán en alguna actividad particular, pero sólo en cuanto sean apropiadas en relación a la meta principal.

UN MODELO PARA LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE  
EQUIPOS DE TRABAJO

El siguiente modelo examina, para cada uno de los cuatro objetivos principales (fijación de metas o prioridades del trabajo en sí, la forma en que el grupo funciona como tal y las relaciones entre la gente), cuatro dimensiones que serían consideradas:

- . Comportamiento del líder.
- . Comportamiento de los miembros del grupo.
- . Resultados.
- . Comportamiento del tercero involucrado (consultor)

Describiré cada una de estas dimensiones en relación a cada uno de los objetivos principales, y seguiré la descripción con un caso ilustrativo.

Objetivo principal - fijación de metas o prioridades

Cuestiones referentes al comportamiento del líder.

- . ¿Son "dadas" las metas de trabajo (por el líder), o van a ser decididas por el grupo?
- . ¿Son las prioridades algo ya determinado o van a ser decididas por el grupo?
- . ¿Qué tanta libertad desea el líder que tengan -- los demás en la determinación de la agenda?
- . ¿Con qué otras condiciones organizacionales, metas u objetivos, políticas, etc., deben relacionarse las metas o prioridades de que aquí se habla?
- . ¿Qué preparativos son necesarios para optimizar la utilización de los recursos de los miembros -- en la actividad planeada?
- . ¿Cuáles son los resultados específicos que el líder espera de esta reunión?

Cuestiones relativas al comportamiento de los miembros del grupo.

- . ¿Qué comportamiento se espera de los miembros en

relación con la tarea? ¿Entendimiento de ella?  
¿Toma de decisiones? ¿Acuerdo para implantarla?  
¿Planes de acción?.

- ¿Qué datos se necesitan durante la reunión? Por ejemplo, ¿Qué efectos producirán metas o prioridades alternativas sobre el trabajo de los miembros y el trabajo de las suborganizaciones?.

#### Posibles resultados.

- ¿Qué se requiere como resultado de la reunión? ¿Se espera una nueva declaración de metas o prioridades o el acuerdo para desarrollar una?.
- ¿Qué planes para la acción y para la asignación de responsabilidades, a fin de llevar a su cumplimiento los acuerdos de la reunión, deberán desarrollarse?.
- ¿Cómo se harán las asignaciones de responsabilidad?.
- ¿Qué tipo de retroalimentación y/o puntos de verificación de resultados están -- o deberían estar -- disponibles?.

#### Cuestiones relativas al comportamiento del tercero-consultor

Algunas de las preguntas de "proceso" que podrían ser formuladas por el facilitador se referirían a:

- Claridad de metas, es decir, acuerdo sobre las prioridades.
- Hasta qué grado se entienden los miembros de grupo entre sí.

• ¿Hay claridad respecto a "de quién" son las metas que aparecen como del grupo?

• ¿Hay conciencia de las consecuencias?.

• ¿Qué compromiso a la acción se está logrando?.

#### CASO.

En una cierta empresa de tamaño grande había varios departamentos dedicados al manejo de sistemas de información y sistemas computarizados. Todos estos departamentos fueron combinados y se creó el Departamento de Métodos Administrativos, que tendría como uno de sus objetivos el ayudar a la aplicación de diversas tecnologías según los requerimientos de la organización. También debía de proveer apoyo y ayuda a una variedad de usuarios tanto de los métodos como de las facilidades. Una tercera meta de este nuevo departamento era la de proporcionar un empuje de tipo educacional a fin de incrementar el mercado interno de usuarios.

Los miembros del equipo gerencial de este grupo -- presentaban una gran diversidad de antecedentes; algunos habían trabajado juntos antes, otros no. Cada uno de ellos había encabezado una operación especializada o un grupo de especialistas y había tenido su propio "imperio tecnológico". Al grupo gerencial se le pidió que cambiara todos estos esfuerzos y desarrollara un nuevo tipo de organización de servicio.

El líder del grupo quería introducir algunas nuevas tecnologías que el sabía producirían ahorros significativos a algunas partes de la organización. También le interesaba centralizar algunas de las instalaciones y equipo que se encontraban dispersos; quería comunicar al resto de la organización lo que el nuevo departamento podía hacer y estaba