

***HERRAMIENTAS PARA  
GESTIONAR LA CALIDAD:  
TRABAJO EN EQUIPO***

## GRUPO

*Conjunto de dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo o la necesidad de alcanzar objetivos específicos y determinados*

## CLASIFICACIÓN

- FORMALES
- INFORMALES

## CLASIFICACIÓN

### FORMALES

*Definidos por la estructura organizacional con funciones designadas y a los que se les establece tareas.*

#### Subclasificación:

- *Grupos de mando – jefe y subordinados*
- *Grupos de trabajo – realizan tareas para un objetivo común*

## CLASIFICACIÓN

### INFORMALES

*No estructurados formalmente ni determinados por la organización.  
Respuesta a la necesidad de contacto social.*

#### Subclasificación:

- *Grupos de interés – objetivos específicos de interés común*
- *Grupos de amistad – comparten una o más características comunes*

## ¿PORQUÉ LA GENTE SE REÚNE EN GRUPOS?

- *Por seguridad*
- *Por status*
- *Por poder*
- *Por logro de metas*
- *Por mandato*
- *Etc.*

## CARACTERÍSTICAS

*1. Distinguen a unos de otros*

*1. Afectan el desempeño y la satisfacción de sus miembros*

## GRUPOS DE TRABAJO

*Conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto).*

## CARACTERÍSTICAS

1. *Condiciones externas impuestas sobre el grupo*
2. *Recursos que los miembros aportan al grupo*
3. *Estructura que da forma al comportamiento*
4. *Procesos de interacción de sus miembros*
5. *Toma de decisiones en grupo*

## 1. Condiciones externas impuestas sobre el grupo

- *Estrategia de la organización*
- *Estructuras de autoridad*
- *Reglamentación formal*
- *Recursos organizacionales*
- *Proceso de selección de sus RRHH*
- *Sistemas de evaluación y recompensa*
- *La cultura organizacional*
- *El ambiente físico de trabajo*

## 2. Recursos que los miembros aportan al grupo

- *Conocimientos*
- *Habilidades*
- *Actitudes*

### 3. Estructura que da forma al comportamiento

- *Liderazgo formal*
- *Papeles o roles*
- *Normas, mitos y ritos*
- *Estatus del grupo*
- *Tamaño y cohesión*
- *Normas propias*

## 4. Procesos de interacción de sus miembros

- *Comunicación entre los miembros*
- *Comportamiento de los líderes*
- *Resolución de conflictos*
- *Dinámicas de poder*
- *Impacto de la complejidad de la tarea en la eficacia del grupo*

## 5. Toma de decisiones en grupo

### **Ventajas**

- *Información y conocimientos más completos*
- *Diversidad de puntos de vista*
- *Mayor aceptación*

### **Desventajas**

- *Consumen más cantidad de tiempo*
- *Hay presiones para entrar a la conformidad*
- *La responsabilidad es ambigua y se diluye*

# ***EQUIPOS DE TRABAJO***

## **EQUIPO DE TRABAJO**

*Unidad básica de trabajo que permite a varias personas, con diferentes habilidades, coordinar sus actividades y contribuir con sus conocimientos para el logro de un propósito común a través de un mayor y mejor desempeño.*

## GRUPO vs. EQUIPO

### *Grupos de trabajo*

<i>Comparten información</i>
<i>Neutral (o negativa)</i>
<i>Individual</i>
<i>Aleatorias y diversas</i>

*META*

*SINERGIA*

*RESPONSABILIDAD*

*HABILIDADES*

### *Equipos de trabajo*

<i>Desempeño colectivo</i>
<i>Positiva</i>
<i>Individual y mutua</i>
<i>Complementarias</i>

## GRUPO



## EQUIPO





1. *Formar grupos de tres personas.*

2. *Reflexionar, respecto a lo que se observa en cada imagen, sobre:*

- *Objetivos*
- *Motivaciones*
- *Conocimientos*
- *Coincidencias y diferencias entre los miembros*
- *Responsabilidades*
- *Liderazgo*
- *Etc.*

## PRINCIPIOS

- *La eficiencia total del equipo es mayor que de la suma de sus componentes.*
- *El equipo de trabajo no es una meta en sí mismo, sino el medio para lograr los objetivos propuesto.*

## ¿POR QUÉ TRABAJAR EN EQUIPO?

- *Porque permite alcanzar los objetivos estratégicos de la Organización reduciendo costos y tiempo.*
- *Porque facilita el empowerment obteniendo una contribución más integral.*
- *Porque incrementa la productividad organizacional.*
- *Porque es difícil encontrar todos los talentos necesarios en una sola persona.*

## VARIABLES QUE AYUDAN A CREAR EQUIPOS MAS EFICACES

- *Tamaño apropiado de los equipos de trabajo*
- *Competencias adecuadas de los miembros*
- *Distribución de roles y diversidad*
- *Compromiso*
- *Establecimiento de metas específicas*
- *Liderazgo y estructura*
- *Evaluación de desempeño y recompensa*
- *Desarrollo de confianza mutua*

## ALGUNOS CONDICIONANTES

- *La necesidad de coordinación requiere canales adecuados de comunicación.*
- *Como cada miembro debe contribuir con sus conocimientos específicos, es de suponer que asumirá también su responsabilidad y dirigirá los aspectos propios de su área.*
- *Es esencial que todos los miembros del equipo se pongan de acuerdo sobre los objetivos comunes y acepten la responsabilidad de alcanzar dichos objetivos.*

## VENTAJAS DE FUNCIONAR COMO EQUIPO

- *Aumento de la atracción y la retención de talentos.*
- *Mejora en la tasa de rendimiento.*
- *Incremento en la calidad de los servicios y productos.*
- *Mejoras en la toma de decisiones.*
- *Reducción de la supervisión.*

## DESAFÍOS PARA LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- *Incremento potencial de los costos de capacitación dada la necesidad de personal adicional de apoyo para la misma.*
- *Incremento potencial de los costos salariales.*
- *Resistencia de la administración de línea media.*

## DESAFÍOS PARA LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- *Incumplimiento de expectativas de crecimiento y desarrollo personal.*
- *Potencial conflicto entre participantes y no participantes si sólo se forman equipos en algunas áreas o servicios.*
- *Tiempo mal aprovechado en reuniones de equipo.*

## EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO

*Un equipo de trabajo es efectivo en la medida que:*

- *Genera un producto o servicio aceptable para sus clientes.*
- *Aumenta con el tiempo su capacidad.*
- *Cada uno de sus miembros aprende en forma individual.*

## TIPOS DE EQUIPO DE TRABAJO

- *Transfuncional (horizontal): empleados de diferentes funciones organizacionales que pueden tener responsabilidad integral sobre un procedimiento o un cliente.*
- *De proyecto: se forma para un proyecto específico. Se disuelve una vez que se ha terminado el proyecto.*
- *Funcional: empleados de un área en particular que combinan sus destrezas y pericia para atender a ciertos grupos de clientes.*

## TIPOS DE EQUIPO DE TRABAJO

- *Autodirigido: se autoadministra. Puede o no tener la responsabilidad de elegir a sus propios miembros, revisar su desempeño y tomar decisiones respecto a medidas correctivas o despidos.*
- *Fuerza de tareas (semejante a un equipo de proyecto): La misión de este equipo es encarar una cuestión estratégica a largo plazo.*
- *De mejoramiento continuo (círculo de calidad): se concentra en la mejora de los procesos.*

## EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO: CARACTERÍSTICAS

- *Propósito claro.*
- *Comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera.*
- *Voluntad de aprender continuamente.*
- *Participación e integración organizacional con otros equipos.*
- *Orientación a la solución de problemas.*
- *Búsqueda de la excelencia.*

## EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO: CARACTERÍSTICAS



- *Compromiso.*
- *Responsabilidades individuales y compartidas.*
- *Celebración de los logros.*
- *Autocontrol y autodirección de todos sus miembros.*
- *Desarrollo personal individual y grupal.*
- *Descontento con el status quo, búsqueda de la innovación.*

## EL MODELO 3P Y 3C

Seis factores clave determinan la productividad y el desempeño:

1. *Propósito*

2. *Proceso*

3. *Participación*

4. *Confianza*

5. *Comunicación*

6. *Compromiso*

## EL MODELO 3P Y 3C

### 1. *Propósito:*

*Implica tener definidas claramente metas y objetivos. Es un factor fundamental para la operación efectiva de un equipo de trabajo.*

*Brinda identidad y define la pertenencia. Proporciona orientación y lo mantiene enfocado.*

## EL MODELO 3P Y 3C

### 1. *Proceso:*

*Significa tener procedimientos bien definidos para tomar decisiones acertadas, resolver problemas sistemáticamente y desempeñar las tareas asignadas. Un proceso claro brinda orden y consistencia.*

## EL MODELO 3P Y 3C

### 1. *Participación:*

*Permite utilizar las habilidades y capacidades individuales para alcanzar el éxito grupal. Así el equipo se beneficia de los talentos y habilidades de todos sus miembros, se valoran las diferencias individuales apreciando la forma en que cada uno puede contribuir al logro de los objetivos.*

## EL MODELO 3P Y 3C

### 1. *Confianza:*

*Brinda seguridad individual y grupal. Permite que un equipo pueda asumir riesgos, pueda animarse a probar nuevas ideas y tome mayor iniciativa en las actividades que se requieren para llevar a feliz término el propósito.*

## EL MODELO 3P Y 3C

### 1. *Comunicación:*

*Es la facilidad con que los miembros pueden expresarse clara y honestamente con los demás, sin temor. Estimula la cooperación mutua, promueve el mejoramiento permanente y ayuda a prevenir y a resolver conflictos.*

## EL MODELO 3P Y 3C

### 1. *Compromiso:*

*Es el deseo de aceptar responsabilidades y de llevarlas a cabo oportunamente. Permite desarrollar la credibilidad en el equipo y contribuye a su sentido de identidad.*



## **Trabajo con material impreso**

- *Formar grupos de tres personas.*
- *Leer los ítems que recomiendan cómo gestionar un equipo de trabajo.*
- *Consultar si quedan dudas sobre el significado de cada uno de los puntos.*
- *Puesta en común de las consultas.*

## CÓMO GESTIONAR UN EQUIPO

- 1. Planificar estratégicamente manteniendo “vivos” los objetivos y alineado al personal.*
- 2. Promover la comunicación efectiva entre los miembros del equipo y entre éste y el resto de la organización.*
- 3. Pensar con visión sistémica.*
- 4. Reunirse periódicamente con el equipo para mantenerlo informado.*
- 5. Llamar la atención en privado y felicitar en público.*

## CÓMO GESTIONAR UN EQUIPO

1. *Compartir el éxito y el reconocimiento. Responsabilizarse por los fracasos.*
2. *No obviar las respuestas positivas. Mantener la retroalimentación.*
3. *Impulsar la camaradería y el espíritu solidario.*
4. *Montar un enfoque preventivo para tratar los conflictos.*
5. *Desarrollar actitudes conciliadoras y de negociación cooperativa.*

## CÓMO GESTIONAR UN EQUIPO

- 1. Impulsar la innovación y orientar al equipo hacia las soluciones, no hacia los problemas.*
- 2. Escuchar siempre al personal.*
- 3. Recurrir a la motivación positiva. La motivación negativa, si funciona, tiene efectos de corto plazo.*
- 4. Reforzar constantemente los comportamientos positivos.*
- 5. Motivar al personal individual y grupalmente. Identificando qué motiva a cada miembro del equipo.*

## CÓMO GESTIONAR UN EQUIPO

- 1. Depositar antes en cada persona aquello que desea obtener de ella.*
- 2. Trabajar sobre la propia motivación y compromiso.*
- 3. Dar participación al personal para elevar la motivación del equipo.*
- 4. Escuchar y valorar las ideas de todo el personal, aún las del más operativo.*
- 5. Involucrar a la gente en la toma de decisiones ya que esto acelera la implementación.*

## CÓMO GESTIONAR UN EQUIPO

- 1. Usar un modelo mixto de toma de decisiones. A veces autocrático, a veces más democrático y participativo.*
- 2. No perder contacto con el trabajo que ejecutan los miembros del equipo.*
- 3. Delegar autoridad dejando claro los límites de la misma sin olvidar que no se delega responsabilidad.*
- 4. Favorecer el desarrollo personal de los miembros del equipo.*
- 5. Impulsar a la gente a capacitarse, como uno de los recursos de desarrollo personal.*

## CÓMO GESTIONAR UN EQUIPO

1. *Desarrollar un modelo formal de rotación temporal de puestos.*
2. *Tratar de ubicar a cada persona en su puesto ideal según su perfil.*
3. *Identificar a personas con potencial de líderes y comenzar a prepararlos para el plan de sucesión.*
4. *Actuar como facilitador.*
5. *Compartir y gestionar el conocimiento.*

## CÓMO GESTIONAR UN EQUIPO

- 1. Respetar las estructuras y las escalas jerárquicas dentro y fuera del grupo.*
- 2. Mantener la coherencia en el discurso.*
- 3. Liderar de manera efectiva adaptando el estilo a las necesidades del grupo.*
- 4. Reconocer las propias limitaciones y capacitarse para superarlas.*
- 5. Sostener la honesta convicción sobre las ventajas de trabajar en equipo.*

## DISFUNCIONES DE UN EQUIPO DE TRABAJO

1. *Ausencia de confianza.*
2. *Miedo a la confrontación.*
3. *Falta de compromiso.*
4. *Evasión de responsabilidades.*
5. *No atención a los resultados.*
6. *Debilitamiento de la motivación.*

## ¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?

1. *Objetivos y metas no claros.*
2. *Falta de soporte de las Gerencias.*
3. *Liderazgo no efectivo.*
4. *Individualidad.*
5. *Ruidos en la comunicación.*
6. *Ausencia de incentivos intrínsecos.*