

# MODELOS PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE EQUIPOS DE TRABAJO<sup>1</sup>

CARLOS ALBERTO FRANCO GUTIÉRREZ<sup>2</sup>

Ph.D. Profesor titular, director del programa de Maestría en Administración de la Universidad Icesi.

Fecha de recepción: 9-2-2004

Fecha de aceptación: 3-6-2004

## ABSTRACT

In this paper several models for the operation analysis and diagnosis of teams are presented. These models will be quite helpful to determine the effectiveness of the performance of the team and also for the design stages of a new one.

Three types of models are described. The Hackman's model, the traditional and the 3P, 3C models. The models will very useful to improve team performance, or to enhance its development, once the conditions impeding its operation are well understood.

## KEY WORDS

Teams, high performance teams, team diagnosis and development, team modeling.

## RESUMEN

En este artículo presentaremos varios modelos para el análisis de la operación de los equipos de trabajo que ayudan a conocer el estado de efectividad con que está trabajando el equipo, con el fin de contribuir a conseguir las condiciones para una operación que eleve su productividad.

1. *Trabajo en equipo para el cambio organizacional*. Notas de clase del curso de Equipos de alto desempeño. Universidad Icesi. Departamento de Administración. 2004.
2. *Trabajo en equipo y equipo de trabajo*. Libro de texto en preparación. Universidad Icesi. Cali, 2004.

El primer modelo que presentaremos es el de Hackman. Posteriormente nos centraremos en el denominado tradicional y finalmente en el modelo de las 3P y 3 C.

El primer modelo determina las condiciones necesarias para satisfacer ciertas condiciones de efectividad, el segundo se centra en tres factores generales que determinan la produc-

tividad y el rendimiento y el tercer modelo considera los factores claves para la operación de equipos exitosos.

**PALABRAS CLAVES:**

Equipos, equipos de alto desempeño, diagnóstico y desarrollo de equipos, modelamiento de equipos.

**Clasificación: A**

## EL MODELO DE HACKMAN

Richard Hackman en su libro *Leading Teams*, presenta un modelo para el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Después de investigar el desempeño de numerosos equipos de tipo autónomo que prestan el servicio de atención de pasajeros en dos aerolíneas diferentes, una internacional y otra nacional, utilizando dos esquemas distintos en cada una desde el punto de vista de su autonomía, concluye presentando un modelo que puede utilizarse para mantener los equipos en niveles consistentes y similares de desempeño.

El modelo comienza definiendo primero los criterios de efectividad de un equipo y posteriormente determinando las condiciones que inciden en dicha efectividad.

### EFFECTIVIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO

La pregunta que se debe resolver primero es si es posible mantener alta creatividad, agilidad y aprendizaje y simultáneamente conseguir niveles razonables de consistencia, control y alineamiento con los objetivos organizacionales.

Los mejores equipos de trabajo siempre sirven bien a sus clientes, pero cada vez se vuelven unidades de trabajo más capaces con el tiempo, a medida que sus miembros ganan experiencia y descubren nuevas y mejores formas para trabajar juntos. Al mismo tiempo, estos equipos proporcionan espacios en los cuales cada miembro en forma individual puede encontrar en su trabajo de equipo una buena dosis de aprendizaje y satisfacción personal.

De esta forma, podemos decir que un equipo de trabajo es efectivo en la medida que satisfaga los siguientes tres criterios:

1. Genera un producto o servicio aceptable para sus clientes.
2. El equipo aumenta con el tiempo su capacidad.
3. Cada uno de sus miembros aprende en forma individual.

*Servicio aceptable al cliente.* El resultado productivo de un equipo (esto es, su producto servicio o decisión) cumple o excede los estándares de calidad, cantidad y oportunidad de entrega de los clientes del equipo (las personas que reciben, revisan o usan los resultados de éste).

*Crecimiento como equipo.* El proceso social que utiliza el equipo para realizar su trabajo aumenta la capacidad de sus miembros para trabajar juntos interdependientemente en el futuro.

*Aprendizaje individual de sus miembros.* La experiencia de equipo contribuye al aprendizaje y bienestar de sus miembros individualmente considerados.

### CREACIÓN DE CONDICIONES PARA EFFECTIVIDAD

Una vez que se han determinado los criterios para la efectividad, es necesario explorar las cinco condiciones que los líderes deben adoptar para aumentar las posibilidades de que un equipo, logre y sostenga con el tiempo un alto estándar en los criterios discutidos.

Específicamente, la posibilidad de efectividad se incrementa cuando el equipo cumple tres condiciones es-

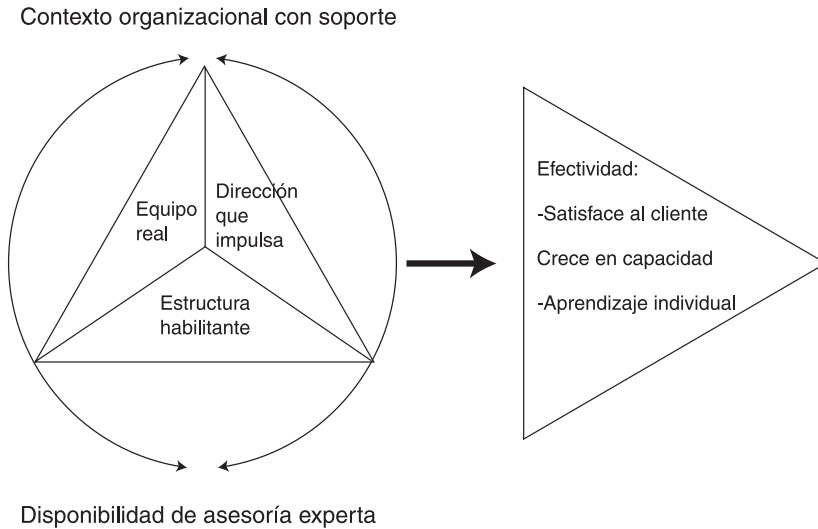
estructurales de diseño y dos accesorias que ayudan a cosechar los beneficios de un buen diseño.

### CONDICIONES DE DISEÑO

1. Un equipo real en vez de un equipo de nombre.

2. Una dirección que impulsa su trabajo.
3. Una estructura que posibilita; facilita en lugar de impedir su trabajo.

Figura 1. Modelo de equipo de Hackman



### CONDICIONES ACCESORIAS

1. Un contexto organizacional que brinde soporte.
2. Disponibilidad de asesoría (“couching”) experta en trabajo de equipo.

### EQUIPO REAL

Los equipos reales en las organizaciones se caracterizan por cuatro rasgos fundamentales:

1. Disponen de una tarea bien definida.
2. Tienen límites claros.
3. Posen una autoridad totalmente

delimitada para manejar sus propios procesos de trabajo.

4. Sus miembros permanecen estables durante períodos razonables.

En el punto correspondiente a la tarea es necesario que quede claro la importancia de definir si el grupo requerido es un grupo en sí, un individuo o un equipo. En una gran mayoría de casos no existe claridad al respecto.

Los límites específicamente se refieren a que se haga distinción de quiénes pertenecen al equipo y quiénes no. Parece simple, pero este hecho puede traer confusiones y evitar que

el trabajo de equipo se realice y que los miembros se sientan responsables por las tareas.

La autoridad debe ser la requerida para que el equipo pueda tomar las decisiones necesarias en forma crea-

tiva y ágil, manteniendo la consistencia con los objetivos.

Esta autoridad puede fluctuar en un rango amplio como lo podemos observar en la Tabla 1, dependiendo del tipo de equipo que se forme.

**Tabla 1.** Matriz de autoridad. Cuatro niveles de autogestión de un equipo.

Asumen la dirección total				X
Diseñan el equipo y su contexto organizacional	Responsabilidad de la Gerencia		X	X
Monitorean y manejan el progreso y los procesos de trabajo	Responsabilidad del equipo	X	X	X
Ejecutan la tarea del equipo	X	X	X	X
	Dirigidos por un Gerente	Autogestionados	Autodiseñados	Autogobernados

Los equipos cuyos límites son tan indefinidos que es imposible saber quiénes están y quiénes no están en ellos, sabemos que tienen dificultades. En igual forma, aquellos equipos cuyos miembros permanecen estables por períodos razonables se desempeñan mejor que aquellos cuyos miembros rotan constantemente.

### DIRECCIÓN QUE IMPULSA SU TRABAJO

La efectividad de los equipos, particularmente los autoadministrados, es

imposible sin la dirección de una persona con autoridad que determine el trabajo del equipo.

El fijar una dirección sobre las aspiraciones del desempeño tiene beneficios múltiples: energiza a los miembros del equipo, orienta su atención y acción y compromete sus talentos.

Para cosechar los beneficios de una dirección que impulse al equipo a lograr su propósito esta dirección debe ser retante, clara y consecuente. Las palabras solas no son suficientes.

**Tabla 2.** Beneficios de una buena dirección.

Atributos	Funciones	Beneficios.
Retante	Energiza	Aumenta la motivación.
Clara	Orienta	Alinea la estrategia de desempeño con los propósitos.
Consecuente	Compromete	Impulsa la utilización plena de los conocimientos y habilidades.

Una dirección que impulsa al equipo es una condición clave para la efectividad de él, pero, ¿qué debe especificarse cuando se fija una dirección? ¿La dirección se debe enfocar sola-

mente en el propósito central, o también debe incluir los medios para lograrlo?, o por el contrario, ¿se debe hacer énfasis en los medios sobre el supuesto de que si el equipo se des-

envuelve bien los buenos resultados vendrán como consecuencia?

La respuesta a estos interrogantes se consigna en la Figura 2, aclarando

que aquellos que han experimentado con el trabajo en equipo recomiendan enfatizar los fines y no los medios para conseguir los resultados.

**Figura 2.** Enfatizar los fines, no los medios.

		¿Especifica fines?	
		No	Sí
¿Especifica	No	Anarquía	Autogestionado. Trabajo centrado en metas.
¿Medios?	Sí	Peor de todos	Desperdicio del recurso y el talento humanos.

### BALANCE EN LA DIRECCIÓN

Diversos aspectos que se mencionan a continuación deben balancearse para lograr el mejor desempeño de los equipos:

1. Claridad de propósitos versus información detallada.
2. Aspiraciones modestas versus aspiraciones retantes.
3. Líder versus seguidor.

### ESTRUCTURA HABILITANTE

Tres aspectos se deben tener en cuenta en esta sección:

1. Diseño del trabajo que el equipo debe realizar.

2. Las normas centrales de conducta que deben guiar y restringir el comportamiento del equipo.
3. La composición del equipo (tamaño, habilidades, diversidad, etc.)

#### *Diseño del trabajo*

En cuanto al diseño del trabajo, el modelo que se recomienda es igual al que se utiliza para el diseño del trabajo individual. El criterio que se sigue es el que las tareas que se realizan y los estados psicológicos que de ellas se derivan deben conducir a una motivación interna por el trabajo. Esta situación se resume en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Características de un trabajo que se traducen en motivación interna por él.

Características de la tarea	Estados psicológicos	Resultados
Variedad de habilidades		
Identidad de la tarea	Experimenta significado	Motivación
Significado de la tarea		
Autonomía	Experimenta responsabilidad	Interna
Retroalimentación del trabajo	Conocimiento de los resultados	

### *Normas Centrales de Conducta*

Las normas especifican los comportamientos aceptables y los que son inaceptables por el grupo. El comportamiento que se determina apropiado se refuerza y el que es visto inapropiado se sanciona.

Las normas que el equipo desarrolla son importantes por muchos aspectos: reducen la tensión, suavizan los conflictos e imponen orden. No obstante, hay un grupo de normas que no son fácilmente desarrolladas por los equipos. A éstas las denominamos normas centrales y en muchas ocasiones es función de los líderes velar por su desarrollo. Son ellas:

1. Los miembros deben tomar parte activa respecto al entorno en que operan, ajustando sus estrategias de desempeño en forma apropiada.
2. Los límites de comportamiento dentro del cual el equipo opera deben demarcarse bien, identificando las cosas que siempre deben hacer y aquellas que deben evitar.

### *Composición de un equipo*

La composición tiene que ver con el número, las habilidades interpersonales, las habilidades para la solución del problema o el logro de la tarea y son factores que deben escogerse de acuerdo con las situaciones que se presentan. Sabemos que los mejores equipos operan con un número relativamente pequeño de integrantes, que la diversidad tiene aspectos positivos y negativos y que las habilidades propias para lograr el cumplimiento del propósito son indispensables.

También se requiere un buen nivel de habilidades interpersonales para la interacción.

### **LAS CONDICIONES ACCESORIAS**

Son dos las condiciones accesorias:

1. La existencia de un contexto organizacional que brinde soporte al equipo
2. La disponibilidad de asesoramiento experto.

Elaboremos un poco sobre ello a continuación y consideremos cada una de estas condiciones.

#### *Contexto organizacional*

En esta condición se deben incluir el sistema de evaluación y recompensas, la existencia de sistemas de información, el sistema educativo y los recursos materiales y las relaciones intergrupales.

El sistema de evaluación y recompensas debe orientarse para que los miembros de un equipo sean responsables, tanto individual como colectivamente. La evaluación orientada al individuo y el sistema de recompensas tradicionales deben modificarse para tomar en consideración el desempeño del equipo.

Las evaluaciones individuales, los salarios fijos, los incentivos individuales no son compatibles con el desarrollo de equipos altamente efectivos. Por tanto, además de estos incentivos tradicionales, los líderes tienen que considerar las evaluaciones basadas en el desempeño colectivo, la participación en las ganancias que provengan del trabajo común, los incentivos a los grupos pequeños y otras consideraciones creativas en este sistema, que refuercen el esfuerzo y compromiso de los equipos.

Los sistemas de información deben proporcionar todos los datos que se

requieran para que el equipo pueda ejecutar correctamente su trabajo. La disponibilidad de una buena información es bastante difícil en algunas organizaciones por muchas razones. Una de ellas es que la organización prefiere tener en manos de unos pocos la información estratégica que pueda afectar su competitividad. La otra razón que hace difícil la disponibilidad de información es el hecho de que quienes la generan no usan la misma terminología. Es decir, los técnicos se expresan de una manera y los que la requieren entienden otra. La otra dificultad es que la información es supremamente densa y es difícil en ciertos momentos encontrar la parte que en realidad es útil para la situación que está considerando el equipo.

El otro gran obstáculo mayor es que la información es una forma de poder y algunos líderes y ejecutivos tratan de retenerla para su beneficio. Para tratar de aliviar algunos de estos obstáculos la organización debe disponer de algún especialista que se encargue de proporcionar la información apropiada para que los equipos operen en los formatos que sean adecuados para ellos. La retención de información privilegiada es algo que debe resolver la alta dirección de la empresa.

El sistema educativo de la organización debe proporcionar el entrenamiento y la asistencia técnica adecuadas para que los equipos funcionen efectivamente, particularmente tratando de desarrollar las habilidades de aquellos miembros que tienen todas las capacidades requeridas para lograr los objetivos.

La disponibilidad de asistencia en entrenamiento y en educación es

mucho más factible en las empresas que la disponibilidad de información. Los miembros de los equipos de trabajo necesitan conocer más y diferentes cosas que lo que las personas individualmente requieren para completar sus trabajos. No hay ninguna razón para que no se efectúe el análisis de tareas para los equipos y que el entrenamiento se realice basado en estos análisis. Es necesario que a quien se encarga de proporcionar el soporte educativo en la organización sea consciente de estas necesidades.

Las recursos materiales tales como los equipos, un presupuesto adecuado, el tiempo suficiente del personal de apoyo y los espacios físicos, parecen cosas triviales en comparación con los otros aspectos que hemos mencionado. No obstante, existen casos de equipos que cumplen satisfactoriamente todos los requisitos del modelo y que por no disponer de los recursos adecuados no pueden obtener los resultados que se han propuesto.

Una de las cosas que no es posible hacer es insertar equipos en organizaciones sin pensar que ello puede alterar el contexto organizacional existente. Al hacer esto se pueden alterar los comportamientos o preferencias de otros grupos dentro de la organización, lo cual puede llevar a que se presenten problemas. Esta situación es más posible en empresas que tienen estructuras funcionales en donde se pueden generar conflictos cuando un grupo de trabajo o su líder tratan de obtener recursos o respaldo de otro grupo que no está dispuesto a ofrecerlo. A medida que cada grupo expresa más claramente sus posiciones, el conflicto generado se recrudece y puede ser difícil de arreglar.



Para manejar estas situaciones se requieren de los líderes habilidades interpersonales y políticas sofisticadas, persistencia y gran creatividad.. Los que poseen estas cualidades pueden negociar con sus compañeros y superiores condiciones que se ajusten a las necesidades de unos y de otros, que faciliten la operación de los equipos existentes y de los recién creados.

#### *Disponibilidad de asesoramiento experto*

El asesoramiento tiene que ver con los procesos grupales, interactuando con un equipo, con el fin de ayudar a sus miembros a conseguir los resultados que se proponen.

El asesoramiento puede centrarse en cualquier aspecto de las interacciones del equipo que esté impidiendo a sus miembros la capacidad para trabajar juntos y que pueda fortalecer el funcionamiento del mismo.

Se han identificado tres aspectos de la interacción que pueden apalancar efectivamente el buen desempeño colectivo. En primer lugar, se destaca el *esfuerzo* que ellos deben dedicar a su trabajo colectivo, qué tan adecuados son para la tarea y la situación; *las estrategias de desempeño* que emplean para desarrollar el trabajo y cuál es el nivel de *conocimientos y habilidades* que aplican a su trabajo.

Todo equipo en sus procesos de interacción experimenta unas “pérdidas de proceso” las cuales son ineficiencias que le impiden al grupo obtener el máximo teórico en su desempeño, pero también existen unas “ganancias de proceso” que se presentan cuando los miembros interactúan de tal forma que refuerzan su esfuerzo colectivo. Cuando ello sucede el equi-

po ha creado nuevos recursos internos que puede utilizar en sus trabajo, capacidades que no existían antes. Estas pérdidas y ganancias de proceso se presentan en cada uno de los tres aspectos de la interacción.

En cuanto al aspecto del esfuerzo se refiere, la pérdida de proceso más importante es la del *haraganeo* social, aquella situación que exhiben los miembros de presentar un rendimiento menor esperando que otros hagan el mayor esfuerzo. Este problema tiene raíces motivacionales y el líder debe encontrar estrategias para superarlo.

Por otra parte, las ganancias de proceso se obtienen del desarrollo de un verdadero espíritu de equipo que hace que sus miembros se comprometan con los objetivos y la tarea haciendo que ningún obstáculo que se presente parezca insalvable.

Las estrategias de desempeño también pueden conducir a pérdidas de procesos que en algunos casos pueden ser fatales. En este sentido muchos equipos desarrollan rutinas que les impulsan a desarrollar procesos de trabajo en forma automática, sin tener en cuenta que alguna condición en el proceso puede haber cambiado. Esta situación puede conducir a errores fatales y costosos. Por otra parte, un equipo puede desarrollar estrategias novedosas y creativas sobre algo que nadie había pensado para obtener ganancias significativas en sus procesos.

En el uso de conocimientos y habilidades los equipos pueden experimentar pérdidas de proceso significativas por el uso inadecuado de las habilidades de sus miembros. En algunos

equipos existe la tendencia a asignar las tareas por el estatus o la posición de la persona, o por la posición de autoridad que tengan sus miembros, desconociendo así las habilidades que pueden tener otros miembros del equipo.

Algunos equipos obtienen ganancias significativas de proceso en habilidades y conocimientos cuando logran desarrollar la confianza en las capacidades de los demás.

La ganancia de proceso por los conocimientos y habilidades se presenta cuando los miembros del equipo desarrollan un patrón de interacción que favorece el aprendizaje de cada uno con los otros, incrementando así la base total del conocimiento disponible para aplicarlo a la tarea. El método de entrenamiento cruzado, utilizado con bastante frecuencia en los equipos autoadministrados, es un buen ejemplo de este comportamiento, que se desarrolla más a medida que se presentan más actividades informales que tienen que ver con el intercambio de conocimiento, expertismo y experiencia entre sus integrantes.

### EL MODELO TRADICIONAL

Tres son los factores que se consideran clave en este modelo y que determinan el desempeño y productividad de los equipos de trabajo. Estos factores son:

1. Los miembros que lo componen.
2. El equipo en sí.
3. El contexto organizacional.

Estos tres factores marcan la diferencia entre el rendimiento de un equipo cuando se compara con otro. En el

entorno de los equipos deportivos, por ejemplo, si no se dispone de un núcleo de jugadores con las habilidades y destrezas necesarias para enfrentar una competencia, será bastante difícil obtener resultados satisfactorios.

Pero la disponibilidad adecuada de excelentes jugadores no garantiza el éxito del equipo. Es necesario que ellos operen en forma coordinada, respondan a una estrategia de juego y se integren y comprendan bien dentro del campo de juego. En otras palabras, si los equipos no operan como un mecanismo articulado, por mejores que sean sus individualidades no podrán conseguir los resultados propuestos.

Aun es posible que si comparamos dos equipos, uno con un conjunto de jugadores individualmente excepcionales pero cuyo comportamiento colectivo es deficiente, con uno que dispone de algunos buenos jugadores pero que colectivamente hacen las cosas muy bien, el segundo equipo tiene grandes posibilidades de superar al primero.

Por otra parte, un equipo deportivo puede tener excelentes jugadores que funcionen bien colectivamente, pero que no encuentran un buen respaldo de su organización, o sus fanáticos no los respaldan, o sus condiciones económicas no son satisfactorias y el rendimiento colectivo no se estimula; este equipo puede tener un bajo rendimiento como consecuencia de la influencia de un contexto organizacional inadecuado.

Al igual que en los equipos deportivos, los equipos que se conforman en las organizaciones presentan proble-

mas similares en su operación cuando algunos de los elementos que inciden en cada uno de los tres componentes que determinan su productividad no operan satisfactoriamente.

Examinemos algunos de los elementos que influyen en dicha productividad para cada uno de sus factores determinantes.

*Los miembros individualmente.* En este aspecto se consideran importantes las habilidades de cada uno de ellos en lo concerniente a la tarea, las habilidades interpersonales y aquellas que son necesarias para la toma de decisiones y para la solución de los problemas. También se requiere un buen balance en cada uno de sus miembros, así como su complementariedad.

En este aspecto vale la pena mencionar el papel que juegan las preferencias individuales de acuerdo con las tipologías descritas por Myers y Briggs. Cada persona se acomoda a determinadas preferencias que hacen que ella se incline por el desarrollo de actividades particulares que a otros no les pueden interesar.

*El equipo mismo.* En esta parte se consideran importantes las normas, los roles, el desarrollo de la cohesividad, la responsabilidad mutua y el tamaño del equipo.

Las normas se establecen poco a poco, durante el trabajo del día a día y se dictan los comportamientos a seguir que son compartidos por los miembros del equipo. De alguna manera ellas moldean el comportamiento de las personas e indican cuáles son los comportamientos aceptados o rechazados por el grupo.

Los roles determinan las tareas que las personas deben realizar, así como también sus actuaciones dentro del grupo, que de una manera u otra pueden ayudar a mejorar el desempeño colectivo o que en algunas ocasiones lo pueden diezmar. Hay roles facilitadores, en donde las personas se orientan a mantener la armonía del grupo, así como también hay roles auto-orientados que llevan al conflicto, pues las personas que los asumen buscan reconocimiento personal o la imposición de sus ideas.

La cohesividad juega un papel fundamental pues es la fuerza que mantiene unido al grupo y que lo lleva a desarrollar el verdadero espíritu de equipo. La cohesividad unida al desarrollo de unas normas claras conlleva a una elevada productividad y cumplimiento de los objetivos. La cohesividad y el tamaño están relacionados, ya que es bien sabido que los equipos altamente cohesivos están conformados por grupos pequeños de personas.

La responsabilidad mutua es el sentido de que en un equipo “somos todos para uno y uno para todos”. Es la creencia de que los resultados no se pueden obtener solos, que sólo el equipo puede ganar y que si alguno de sus miembros falla por alguna circunstancia, otro de ellos debe estar listo para asumir su papel.

*El contexto organizacional.* Un equipo de trabajo puede estar estructurado con excelentes personas que están bien coordinadas, conocen claramente su tarea, han desarrollado normas claras y se respaldan muy bien los unos a los otros. No obstante, el ambiente que los rodea no es favorable para la consecución de los objeti-

vos. La organización puede que no aporte los recursos físicos y financieros que se requieren, o no dispone del personal de soporte que facilite las tareas de sus miembros, o la cultura organizacional no privilegia el trabajo en equipo y favorece más bien las contribuciones individuales. Con estas circunstancias es difícil que los equipos puedan conseguir los mejores resultados en las metas propuestas.

Los tres factores expuestos aquí son de importancia fundamental para el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Para realizar un diagnóstico de un equipo según este modelo, uno debe observar su actuación y determinar posteriormente en cuál o en cuáles de estos tres factores se debe intervenir con el fin de mejorar su desempeño. Por otra parte, si el equipo está en gestación, este modelo permite fijar las directrices para desarrollarlo haciendo énfasis en los factores más críticos que deben considerarse en su desempeño.

### EL MODELO 3PY 3C

Este modelo considera los seis factores clave que determinan la productividad y el desempeño de los equipos de trabajo. Estos factores son los siguientes:

1. El propósito
2. El proceso
3. La participación
4. La confianza
5. La comunicación
6. El compromiso

El *propósito* implica tener definidas claramente las metas y los objetivos y es un factor fundamental para la

operación efectiva de un equipo de trabajo. El propósito le brinda al equipo identidad pues le permite diferenciarse de otros y define la pertenencia. También proporciona orientación, pues le permite conocer hacia dónde se dirige y lo mantiene enfocado en ciertas metas críticas, evitando que se desvíe considerablemente de su curso. Sin un propósito claro el equipo básicamente no existe.

Por consiguiente, cuando al formar un equipo o cuando busquemos aumentar la productividad de uno existente, es fundamental tener muy definido el propósito o determinar si este es bien claro, antes de considerar cualquier otro factor.

El *proceso* significa tener procedimientos bien definidos para tomar decisiones, resolver problemas y cumplir con las tareas asignadas. Con un proceso bien definido el equipo puede cumplir sus metas, tomar decisiones acertadas, planificar y organizar bien el trabajo y resolver sistemáticamente sus problemas. Un proceso claro brinda orden y consistencia.

Al observar un equipo o al formar uno nuevo, debe prestarse atención a los procesos de trabajo, pues no sólo se requiere tener bien definidas las metas y los objetivos sino también tener bien claro la forma de lograrlas.

La *participación* permite utilizar las habilidades y capacidades individuales para ayudar al equipo a tener éxito. Mediante la participación, 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, de acuerdo con sus preferencias, puede contribuir al logro de los objetivos,

se alienta la contribución de cada uno para lograr cumplir con el propósito.

Debe tenerse en cuenta que cada persona opera en un mundo diferente al de los demás y que la contribución de cada uno es valiosa en cada momento. Se debe evitar el monopolio de la participación, evitando que aquellos que no tienen altos grados de extroversión, no puedan participar y realizar sus aportes valiosos.

Es necesario observar la operación de un equipo y determinar qué tan bien se comportan sus líderes en la promoción de la mejor participación de sus miembros.

La *confianza* nos permite contar con seguridad con los demás en el cumplimiento de las responsabilidades individuales. Implica conocer las habilidades y destrezas de cada uno para poderlas utilizar al máximo en el momento oportuno.

Un alto nivel de confianza 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.

Este es un factor importante que debe observarse si se cumple en un equipo ya establecido o que debe desarrollarse en uno del cual se espere un alto desempeño.

La comunicación es la facilidad con que los miembros pueden expresarse clara y honestamente con los demás, sin la presencia o el temor por agen-

das escondidas, sin pensar que lo que dicen puede utilizarse en su contra.

La comunicación estimula la cooperación mutua, promueve el mejoramiento permanente y ayuda a prevenir y a resolver conflictos.

Debe observarse qué tan adecuada es la comunicación en un equipo y tomar las medidas para mejorarla.

El *compromiso* es el deseo de aceptar responsabilidades y de llevarlas a cabo oportunamente.

Mediante el compromiso se desarrolla la credibilidad en el equipo y en sus metas, ayuda a estimular el sentimiento de que el equipo es el dueño de una situación, solución o sistema y contribuye a su sentido de identidad.

El compromiso se debe observar en los miembros de un equipo dado, determinar si su nivel es adecuado y tomar las medidas para elevarlo en el caso que sea necesario.

## CONCLUSIONES

En este artículo se han presentado tres modelos para el diagnóstico y desarrollo de los equipos de trabajo. Cada uno de ellos considera los factores que influyen en su productividad y desempeño.

Se requiere observar por algún tiempo la operación del equipo y tomar las medidas para mejorar sus desempeño. Es necesario tener en cuenta alguno de estos modelos cuando se trate de conformar equipos, o cuando se requiera mejorar el desempeño de los existentes.

## BIBLIOGRAFÍA

Hackman, Richard. *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press. 2002.

Hill, Linda. *Managing your team*. Harvard Business School. Paper 9-494-081

Katzembach, J.R. & Smith, D.K. *The wisdom of teams* Boston: Har-

vard Business School Press. 2003.

McCaskey, Michael. *Framework for analyzing work groups*. Harvard Business School. Paper 9-480-009.

Rees, Fran. *How to lead work teams*. Jossey Bass, San Francisco, 2002 