Cómo desarrollar equipos efectivos

CMA®
consultores

Boletín Mensual

Mayo 2015

Editorial

Para una organización, la mejora continua de su desempeño global debe ser un objetivo permanente. Los métodos para lograrlo pueden ser tan amplios como la variedad de retos a los que se enfrentan las organizaciones, sin embargo el aspecto de mayor relevancia en el éxito de estos procesos siempre estará en las personas que lo conforman.

Y es que más allá de los aspectos duros, en los que existen herramientas técnicas que nos brindan secuencias detalladas de análisis y mejora, son los aspectos suaves los que determinan el resultado final de las iniciativas de mejora.

A través del artículo de este mes hacemos mención de aquellos elementos que en nuestra experiencia han demostrado ser determinantes para lograr la estructura, el nivel de enfoque y la comunicación que sustentan el proceso de mejora continua desde el aspecto humano. Al mismo tiempo, para cada uno de ellos formulamos algunas preguntas que a manera de autodiagnóstico sugerimos realizar, estando seguros que podrán ayudarle a comprender aspectos importantes vinculados al desempeño de nuestros equipos de trabajo y en consecuencia, de nuestras organizaciones.

Ing. Francisco Zaldivar
Socio Consultor, CMA Consultores

¿Buscas más información?
Escríbe tus dudas a **info@cmaconsultores.com.mx**

Cómo desarrollar equipos efectivos

En prácticamente todas las organizaciones la gente habla sobre el desarrollo de equipo, trabajo en equipo, y mi equipo, pero pocos entienden cómo crear la experiencia de trabajo en equipo o la forma de desarrollar un equipo eficaz. La pertenencia a un equipo, en el sentido más amplio, es el resultado de **sentirse parte de algo más grande que uno mismo**

Tiene mucho que ver con la comprensión de la misión y objetivos de su organización. En un entorno orientado al logro de las metas del equipo, usted contribuye al éxito general de la organización. Usted trabaja con otros miembros de la organización para producir estos resultados. A pesar de que tiene una función específica de trabajo y que pertenece a un departamento específico, está unificado con otros miembros de la organización para lograr los objetivos generales, las metas de orden superior. El cuadro más grande impulsa sus acciones, existe la definición de servir a la imagen mayor.

Es necesario diferenciar este sentido holístico del trabajo en equipo de la tarea de desarrollar un equipo eficaz que se forma para lograr un objetivo específico. La gente confunde los dos objetivos de formación de equipos. Es por ello que muchos seminarios de team building, reuniones, retiros y actividades se consideran fracasos por parte de sus participantes. Los líderes no lograron definir el equipo que querían construir. Desarrollar un sentido general de trabajo en equipo y del espíritu de colaboración que esto implica en toda la organización, es diferente de la construcción de un equipo de trabajo eficaz, tomando en cuenta los principios básicos de la formación de equipos exitosos.

Directivos, gerentes y miembros del personal de la organización, universalmente exploran formas de mejorar los resultados del negocio y su rentabilidad. Muchos lo han realizado formando equipos basados en su visión empresarial, con una organización y estructuras horizontales como el mejor diseño para la participación de todos los empleados en la creación del éxito empresarial.

No importa cómo llame usted llame a su enfoque a la mejora basado en el esfuerzo de todo su equipo: **mejora continua, calidad total, producción ajustada o equipos de trabajo autodirigidos**, usted se está esforzando para **mejorar los resultados y el valor de su producto o servicio para los clientes**. Pocas organizaciones, sin embargo, están totalmente satisfechas con los resultados de los esfuerzos de mejora que el equipo produce. Si sus esfuerzos de mejora en equipo no están a la altura de sus expectativas, la lista de auto-diagnóstico que aquí incluímos puede decirle por qué. El trabajo en equipo con gran éxito, que desarrolla equipos de trabajo eficaces y enfocados, requiere la atención a cada uno de los siguientes aspectos:

Modelo para desarrollar equipos eficaces

1. Expectativas claras: ¿la dirección o liderazgo ejecutivo **ha comunicado claramente sus expectativas para el desempeño del equipo y los resultados esperados**? ¿Los miembros del equipo entienden por qué se creó el equipo? ¿La organización está demostrando constancia en el propósito de apoyar al equipo con los recursos clave que posee como son las personas, el tiempo y su flujo de efectivo? ¿El trabajo del equipo recibe suficiente atención como una prioridad en términos de tiempo, la discusión y el análisis, la atención y el interés de los líderes ejecutivos para dirigir su camino?

2. Contexto: ¿Los miembros del equipo entienden por qué están participando en el equipo? ¿Entienden cómo la estrategia de utilización de los equipos ayudará a la organización a cumplir sus objetivos del negocio? ¿Pueden los miembros del equipo entender y definir la importancia de su trabajo en equipo para el logro de los objetivos corporativos? ¿Entiende el equipo dónde su trabajo se inscribe en el contexto general de los objetivos de la organización, los principios, su visión y valores?

3. Compromiso: ¿Los miembros del equipo quieren ser parte del equipo? ¿Los miembros del equipo sienten que la misión del equipo es importante? ¿Los miembros se comprometieron a llevar a cabo la misión del equipo y a alcanzar los resultados esperados? ¿Los miembros del equipo perciben su servicio tan valioso para la organización y para sus propias carreras? ¿Los miembros del equipo anticipan el reconocimiento de sus contribuciones? ¿Los miembros del equipo esperan que sus habilidades crezcan y se desarrollen en el equipo? ¿Los miembros del equipo se encuentran entusiasmados y desafiados por la oportunidad que les brinda el equipo?

4. Competencia: ¿El equipo siente que tiene a la gente adecuada participando? (A modo de ejemplo, en la mejora de los procesos, ¿está cada etapa del proceso representada en el equipo?) ¿El equipo siente que sus miembros tienen el conocimiento, la habilidad y la capacidad para resolver los problemas para los cuales se formó el equipo? Si no es así, ¿tiene el equipo acceso a la ayuda que necesita? ¿El equipo siente que tiene los recursos, estrategias y apoyo necesarios para cumplir su misión?

5. Carta: ¿El equipo ha tomado como propia la responsabilidad asignada y ha diseñado su propia misión, visión y estrategias para lograrlas? ¿El equipo ha definido y comunicado sus objetivos, los resultados previstos y las contribuciones? ¿Sus programas y líneas de tiempo, y cómo va a medir los resultados de su trabajo y el proceso de la selección seguido para cumplir sus metas y tareas?

6. Control: ¿El equipo tiene suficiente libertad y autonomía para sentir la propiedad necesaria para cumplir con sus normas? Al mismo tiempo, ¿los miembros del equipo entiendan claramente sus límites? ¿Hasta dónde pueden ir los miembros en la búsqueda de soluciones? ¿Las limitaciones (por ejemplo, recursos monetarios y de tiempo) se definen al inicio del proyecto antes de que el equipo experimente obstáculos y revisiones?
¿Los reportes e informes del equipo y su responsabilidad son entendidos por todos los miembros de la organización? ¿La organización ha definido la autoridad del equipo? ¿Hace recomendaciones para llevar a cabo su plan de trabajo? ¿Existe un proceso de revisión definido para que el equipo y la organización estén alineados constantemente con la dirección y el propósito? ¿Los miembros del equipo son conjuntamente responsables de los plazos de los proyectos, compromisos y resultados?

7. Colaboración: ¿El equipo comprende el proceso y las etapas de desarrollo de un grupo? ¿Los miembros comprenden las etapas de desarrollo del grupo? ¿Los miembros del equipo trabajan juntos con eficacia interpersonal? ¿Todos los miembros del equipo entienden los roles y responsabilidades de los demás miembros? ¿Los jefes de equipo pueden resolver los problemas, la mejora, la fijación de metas del proceso y su medición de forma conjunta? ¿El equipo ha establecido normas o reglas de conducta del grupo en áreas tales como la resolución de conflictos, toma de decisiones por consenso y el cumplimiento de la gestión? ¿El equipo está utilizando una estrategia adecuada para llevar a cabo su plan de acción?

8. Comunicación: ¿Los miembros del equipo tienen claridad respecto a la prioridad de sus tareas? ¿Hay un método establecido para los equipos para dar información y recibir retroalimentación sobre su desempeño? ¿La organización provee información importante del negocio con regularidad? ¿Los equipos comprenden el contexto completo de su existencia? ¿Los miembros del equipo tienen comunicación clara y precisa con los demás? ¿Los miembros del equipo aportan diversas opiniones a la mesa? ¿Son necesarios los conflictos planteados y tratados?

9. Innovación Creativa: ¿La organización está realmente interesada en el cambio? ¿Se valora el pensamiento creativo, las soluciones consensadas y las nuevas ideas? ¿Se recompensa a las personas que toman riesgos razonables para hacer mejoras? ¿O se premia a las personas que encajan y mantienen el status quo? ¿Proporciona la organización la formación, la educación y el acceso a nuevos contenidos para estimular el pensamiento creativo?

10. Consecuencias: ¿Los miembros del equipo se sienten responsables y rinden cuentas de los logros del equipo? ¿Son recompensados y reconocidos cuando los equipos tienen éxito? ¿Se acepta el riesgo razonable en la organización? ¿Los miembros del equipo pasan el tiempo señalando fallas en lugar de resolver los problemas? ¿La organización está diseñando sistemas de recompensa que reconocen tanto el rendimiento individual como en equipo? ¿La organización planea compartir las ganancias y una mayor rentabilidad con el equipo y los contribuyentes individuales? ¿Pueden los contribuyentes ver su impacto en el aumento del éxito de la organización?

11. Coordinación: ¿Los equipos son coordinados por un equipo central de liderazgo central que ayuda a los grupos a aprender y obtener lo que necesitan para tener éxito? ¿Se han previsto las prioridades y la asignación de recursos entre los departamentos? ¿Los equipos entienden el concepto de cliente interno (el próximo proceso), o sea cualquier persona a quien le ofrecen o entregan un producto o un servicio? ¿Los equipos tienen funciones cruzadas y multi-departamentales y trabajan juntos de manera efectiva? ¿La organización desarrolla una orientación centrada en el cliente y se aleja del pensamiento departamental tradicional?

12. Cambio Cultural: ¿La organización reconoce al equipo en base a su nivel de colaboración y potencial de desempeño (lo que permite sostener que la cultura organizacional a implantar será diferente a la diferente a la tradicional)? ¿La organización planea la forma en que recompensa, reconoce, evalúa, desarrolla, motiva y dirige a la gente que emplea?
¿El plan de organización utiliza las fallas de aprendizaje y apoya a riesgo razonable? ¿Reconoce la organización que más se puede cambiar para apoyar mejor a los equipos?

Deseamos que propietarios, directivos, jefes y miembros del personal de toda organización, exploren éstas y otras muchas formas de mejorar los resultados de su empresa y con ello su permanencia exitosa en el mercado y desde luego su rentabilidad. Muchos ya lo están intentando, realizando esfuerzos basados en la nueva visión global de su negocio, con una organización dirigida y enfocada a lograr la participación y la aportación genuina y consistente de todos los empleados, generando un espíritu de equipo colectivo que permita la sustentación y mejora del éxito empresarial de sus organizaciones.

Publicación recomendada

The spirit of Kaizen: Creating Lasting Excellence One Small Step at the Time

Robert Maurer
Mc Graw-Hill

CMA®
consultores

Centro Integral de Mejoras Aplicadas SC
Esmeralda 2805, Residencial Victoria, Zapopan
Teléfonos GDL: 01(33)24001862 / 63
Teléfono DF: 1 (55) 70249635
info@cmaconsultores.com.mx

Servicios:
Institucionalización de empresas Familiares
Coaching Empresarial
Consultoría de Aplicación Lean Six Sigma
Planeación Estratégica
Desarrollo de Capital Humano
Sistemas de Gestión de Calidad
Desarrollo Comercial

Formamos empresarios, desarrollamos instituciones, garantizamos resultados

www.cmaconsultores.com.mx