

Diplomado Desarrollo de Habilidades Directivas



Tema 2.

Trabajo en equipo



Módulo 3

Desarrollo Directivo



Lo que pasa en el mundo de la ingeniería,
lo enseñamos en

Minería

Educación continua y a distancia de la Facultad de Ingeniería



Índice

Objetivo.....	4
Introducción.....	4
1. Metas grupales.....	5
1.1 Comunicación efectiva.....	7
1.2 Integración de equipos de trabajo.....	11
2. Intercambio de información.....	13
2.1 Comunicación.....	13
2.2 Retroalimentación.....	17
2.3 Anticipación.....	21
2.3.1 Agilidad estratégica.....	21
3. Integración al logro de objetivos grupales.....	23
3.1 Equipos multidisciplinarios.....	23
3.2 Objetivos grupales.....	24
4. Fomento de colaboración en el equipo.....	27
4.1 Cooperación.....	27
4.2 Mejora continua.....	29
4.3 Participación activa.....	32
5. Mantenimiento de la armonía en el equipo.....	35

5.1	Manejo de conflicto.....	35
5.2	Manejo de estrés.....	38
5.3	Solución de problemas.....	40
6.	Cohesión y espíritu de equipo.....	49
6.1	Equipos autodirigidos.....	49
6.2	Empowerment.....	51
	Conclusión.....	59
	Fuentes de consulta.....	60

Objetivo

Al finalizar el tema 2, el participante será capaz de:

Identificar los conceptos necesarios sobre el trabajo en equipo, mediante el estudio y análisis de los temas involucrados en éste, con el fin de lograr mejores resultados al momento de trabajar con diferentes personas para obtener un fin en común dentro de la organización en la cual se labora.

Introducción

Una de las claves para lograr los objetivos planteados por las organizaciones es cumplir con una serie de factores materiales, así como, contar con los recursos financieros y humanos necesarios. Otra de las claves, radica en la información emitida por alguno de los miembros de la organización, dado que una buena colaboración y comunicación entre los equipos puede marcar las directrices a seguir, las formas y entendimientos de lo que se quiere y cómo se quiere, de tal manera que éstas deberán quedar claras para todos los participantes de la organización.

Asimismo, en cada equipo de trabajo se puede necesitar de miembros expertos en diferentes áreas, por tanto la cooperación lleva a tener diferentes puntos de vista. Es importante saber resolver las situaciones de conflicto que se puedan presentar, siempre de la mejor forma y sin afectar a los miembros del equipo ni el desarrollo del trabajo.

1. Metas grupales

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos, de manera general se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o que una organización se marca.

Habitualmente estos dos términos se utilizan de modo intercambiable para referirse al concepto del fin al que van orientadas las acciones de una persona o institución, en ocasiones se habla de meta o metas como pequeños pasos para alcanzar un objetivo final; sin embargo, también se puede hablar de metas a corto y largo plazo.

Por otro lado, la palabra objetivo es más extendida y para matizar su alcance se utilizan expresiones como **“objetivos generales”** y **“objetivos específicos”**.

Una meta grupal se define como un estado futuro deseado por miembros de un grupo. De las investigaciones en el establecimiento de las metas grupales, se pueden obtener al menos cinco conclusiones, las cuales se observan en la siguiente imagen.

Las metas grupales son más efectivas que las metas individuales para el éxito del equipo.

La participación de los miembros en la toma de decisiones del equipo está asociada positivamente con el aumento de la cohesión de tarea, la influencia de la meta sobre el grupo, la claridad de la meta y un desempeño más efectivo.

Las metas de un equipo deben ser fijadas en términos de conductas específicas.

Un programa de metas en equipo debe combinar metas a corto y mediano plazo.

Es necesario el apoyo del líder o coordinador para que la fijación de metas grupales sean efectivas.

Conclusiones sobre el establecimiento de metas en equipo

La clave para fijar metas grupales efectivas está en la participación, la cual incluye tres aspectos centrales como: **compromiso, contribución y responsabilidad**, lo anterior, permite que cada individuo interiorice la meta grupal después de un proceso de interacción conjunta.

Para lograr las metas, se deben realizar las siguientes acciones:

**1.**

Tener una reunión en la cual los integrantes del equipo discutan qué tipo de resultados en el trabajo desean obtener y conocer qué aspiraciones tienen.

2.

Como resultado del punto anterior, se crea la misión y se compromete con ella, surgiendo así una meta atractiva, inspiradora, motivante y desafiante. Para el líder o coordinador en esta etapa puede ser importante escuchar primero, antes de opinar, lo cual es más enriquecedor y se evita dirigir

a los integrantes del equipo de trabajo en un debate o inducirlos a una dirección determinada.

Si se está en la misma sintonía se llega a metas similares, de lo contrario es importante abordar el tema cuanto antes. Para ello, se puede dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿cómo se quiere recordar el año? Es decir, descubrir qué se quiere lograr y porqué, tener una causa para el esfuerzo que se realizará en el trabajo. De las conclusiones obtenidas se puede desprender la misión, posteriormente, es necesario saber si se cree tener la capacidad para lograrlo y debatir hasta llegar a un consenso sobre lo que es posible para un proyecto o actividad.

3.

Finalmente, se determinan las metas del proceso que harán que se llegue a lo establecido, puede ser útil repasar qué cosas se hicieron bien y mal anteriormente y qué cosas funcionaron y cuáles no. Lo importante, es enfatizar la noción de proceso; se pueden utilizar ejemplos de equipos exitosos para que los integrantes comprendan el concepto del proceso que lleva al éxito.

1.1. Comunicación efectiva

La comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (“yo pensé que” “a mí me dijeron que” “yo no sabía que”), lo cual genera un clima organizacional tenso y poco productivo.

Hoy en día, es fundamental que los ejecutivos sepan expresar, comprender, vender y presentar sus ideas tanto a jefes como a compañeros y clientes.

El primer obstáculo de la comunicación es la falta de consciencia en relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional. Las personas comúnmente creen que comunicar es tan fácil y natural como hablar o escuchar, cuando en realidad la comunicación es compleja representando un reto manejarla eficientemente, en la imagen se pueden ver algunos aspectos de lo compleja que es la comunicación.

Aspectos complejos de la comunicación	Lo "verdadero" no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
	El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor (no por las intenciones del emisor).
	La responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor.
	Cuanto mayor es la identificación del receptor con el emisor, tanto mayor será su "voluntad de absorber" el mensaje emitido.
	Cada persona oye y ve selectivamente. Un mensaje que coincide con los valores del receptor resulta ampliado (y viceversa).
	La comunicación requiere que los receptores digan que han recibido un mensaje y que demuestren que lo han entendido realmente.

Aspectos de la complejidad de la comunicación

Además, existen ciertas creencias y paradigmas que impiden la comunicación, barreras que se pueden superar o sortear sólo si se toma consciencia de ellas. Algunas de estas **barreras** son:

- Creer que se comunica de manera clara para los demás como lo es para uno.
- Creer que todos le dan el mismo significado a las palabras.
- La manera en que se perciben las situaciones es igual a como la perciben los demás.
- Se está en lo correcto y los demás están equivocados.
- Sólo hay una manera correcta de hacer las cosas, la propia.

Aunado a estas barreras se suman algunas **distorsiones en la comunicación** (véase imagen).

Generalización

Obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.

Eliminación

Omisión de información.

Distorsión

Transformación de la realidad percibida en una representación interna, la que se asegura es la única opción verdadera.

Distorsiones en la comunicación

Otro obstáculo de la comunicación es considerar que sólo el emisor de los mensajes es el actor activo de la comunicación, por lo tanto, el receptor u oyente es pasivo. Por lo cual, dentro de la comunicación debe existir la **escucha activa**, ésta tiene las siguientes características:

- Ser empático (ánimica y físicamente).
- Formular preguntas.
- Resumir (parafrasear).
- Adecuada posición corporal y contacto visual.
- Reflejar las emociones del hablante (reconocer los sentimientos del otro).
- Evitar interrumpir.
- No hablar demasiado.

Dentro de **la comunicación** se olvida que **el 90%** de ésta **depende de aspectos no verbales**, el no cuidar este canal determinante de la comunicación es uno de los más frecuentes errores que se cometen. Es decir, se cuida el aspecto verbal descuidando el no verbal, lo cual implica una incongruencia, que sugiere en el oyente una actitud doble o insegura presente en el hablante.

Algunos aspectos que se deben de cuidar en la comunicación no verbal son:



Para afrontar y superar los obstáculos mencionados en la comunicación, puede ser útil la formación grupal, el coaching y la retroalimentación personalizada, éstas pueden constituir un buen programa de intervenciones.

El impacto organizacional de una inadecuada comunicación llega principalmente a la productividad, seguido de la confusión grupal y esfuerzos duplicados al no comprender metas, instrucciones, objetivos y/o prioridades.

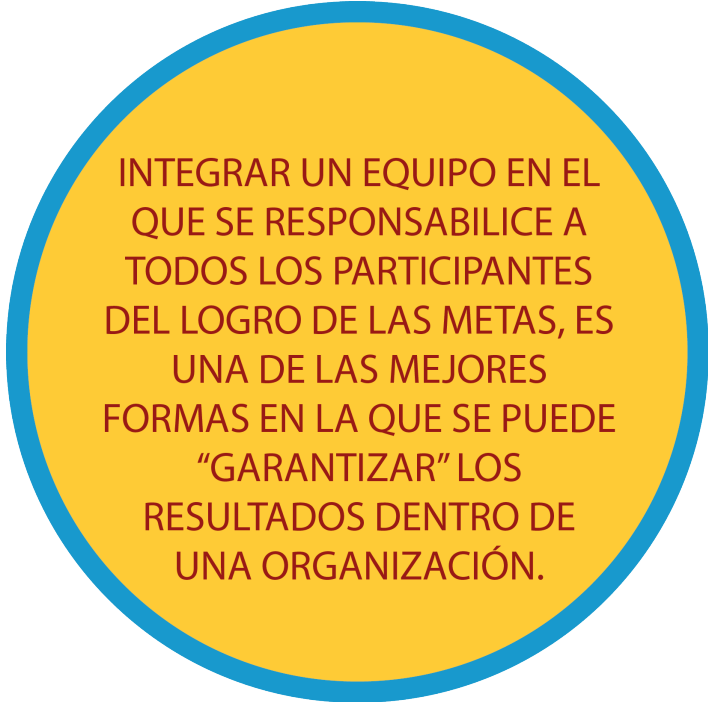
1.2. Integración de equipos de trabajo

La integración de un equipo productivo y eficiente puede convertirse en uno de los principales activos, por consiguiente, en uno de los pilares del éxito de cualquier organización. La integración y optimización de recursos permite mejorar el desempeño tanto personal como colectivo y como resultado alcanzar las metas que se desean de una manera mucho más fácil que si se intentará solo.

Trabajar en equipo puede potenciar exponencialmente los límites de productividad y eficiencia de cada individuo que colabora en un fin común; es decir, se suma la fuerza de trabajo de cada persona y se multiplica su potencial al trabajar en conjunto. Cabe mencionar, que no se trata de más horas de trabajo aportadas por más individuos hacia una actividad, sino de mayor calidad y eficiencia aportada por una unidad de personas que no sólo aportan más trabajo, sino que incrementan el tope del límite personal que cada integrante del equipo alcanzaría de manera individual.

Lo anterior, no sólo se debe al incremento en las probabilidades para cumplir los objetivos colectivos, sino por las considerables mejoras en el clima laboral y la retención de talento.

Se consideran 7 premisas importantes para integrar un equipo de trabajo poderoso, eficiente y productivo (véase tabla 1).



INTEGRAR UN EQUIPO EN EL QUE SE RESPONSABILICE A TODOS LOS PARTICIPANTES DEL LOGRO DE LAS METAS, ES UNA DE LAS MEJORES FORMAS EN LA QUE SE PUEDE "GARANTIZAR" LOS RESULTADOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.

PREMISAS PARA INTEGRAR UN EQUIPO DE TRABAJO	
COMPACTACIÓN DEL GRUPO	La cohesión de un grupo le permite a sus integrantes comunicarse eficazmente y contribuir equitativamente a producir algo mayor que lo que podrían sumar las partes individuales. Así, en la medida en la que un grupo sea lo más compacto posible, podrá aprovechar en mayor medida el potencial individual de sus integrantes, en pro de los objetivos colectivos.
Un equipo que comparte una visión, se enfoca, se energiza y obtiene confianza, sabe hacia dónde se dirige y por qué debe llegar ahí. Clarificar las direcciones de un equipo en una tarea o trabajo, implica que cada miembro del equipo debe comprender no sólo qué debe hacer, sino también para qué lo debe hacer.	ESTABLECER UNA VISIÓN COMÚN
SUMAR LAS DIFERENCIAS	De acuerdo con Stephen Covey: "La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes". Un equipo de trabajo heterogéneo se complementa de mejor manera que un grupo de integrantes con las mismas características, es muy cierto que en un equipo diverso existe el riesgo de conflictos, pero también es cierto que para lograr soluciones sinérgicas se requiere de múltiples ideas y aproximaciones.
Siempre habrá una actividad predominante en la que cada integrante de un equipo aporte el mayor valor agregado. Cada persona tiene talentos y habilidades que si son identificados y explotados en las actividades, éstas contribuirán en mayores oportunidades de crecimiento de una persona, además, siempre serán en las áreas de mayor fortaleza de dicho individuo.	ESTABLECIMIENTO DE LOS ROLES DEL EQUIPO
MANTENIMIENTO DEL LIDERAZGO	Aun formado un buen grupo de trabajo, siempre se necesitará la intervención de alguien que funja como líder. La habilidad de conectar con los demás, de generar ideas y compartirlas claramente, la capacidad de proyectar pasión y la actitud que se adopta ante las situaciones del día a día, jamás son iguales en los integrantes del equipo. Por lo que es importante encontrar a aquella persona que sea capaz de sacar lo mejor de cada individuo y del equipo en su conjunto, que pueda conectar mejor que nadie con los demás, que logre poner un ambiente amigable y motivante para que las ideas fluyan.
Todas las personas necesitan sentirse parte de algo, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad en común, entre más alto sea el sentido de pertenencia que se tenga hacia un equipo, mayor disposición se tendrá hacia los objetivos de dicho grupo. Por tanto, es importante definir qué identifica a los integrantes del equipo, fijar los valores que regirán la entidad colectiva y cerciorarse que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo (para bien y para mal).	CREAR UN SENTIDO DE PERTENENCIA
GENERAR UN PLAN DE CONTINGENCIA	En un equipo siempre habrá diferencias entre los integrantes, por ello es sumamente importante contar con un plan de contingencia que marque con claridad los pasos a seguir en caso de que surja dicha situación. En la medida en la que los integrantes del equipo entiendan que hay reglas del juego claras e imparciales, las diferencias personales no trascenderán significativamente y el equipo se mantendrá compacto, enfocado y motivado.

Tabla 1. Premisas para integrar un equipo de trabajo

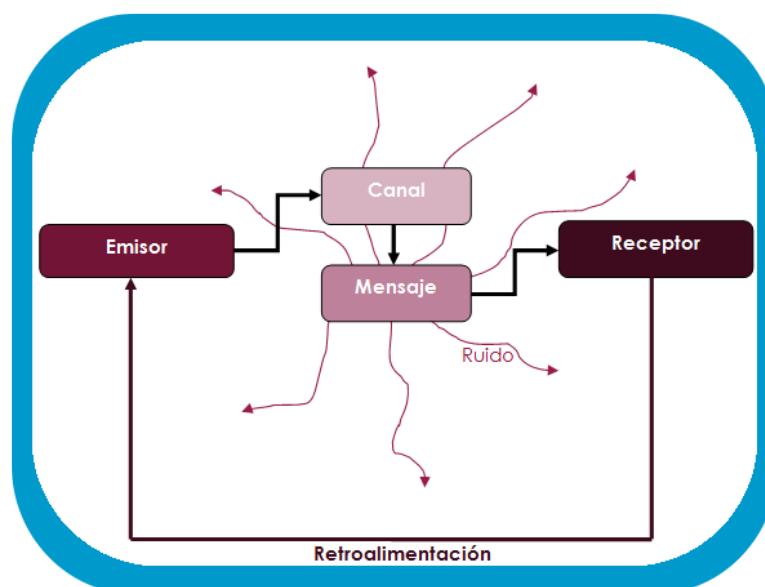
2. Intercambio de información

2.1. Comunicación

Como se mencionó en el módulo anterior, **la comunicación es un proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.**

De la misma forma, es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes. También puede definirse como un proceso en el que intervienen dos o más seres, incluso comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos, aunque sea a distancia y a través de medios artificiales. En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

La comunicación cuenta con ciertos componentes fundamentales que intervienen en el proceso como: el emisor, receptor, mensaje, canal, ruido y la retroalimentación (véase imagen).



Componentes del proceso de comunicación

EMISOR: elabora el mensaje con una intención, desarrolla la idea que desea transmitir, la planifica, la proyecta de acuerdo con su propósito y codifica la información usando símbolos cuyos significados coinciden con los del receptor.

RECEPTOR: recibe la información o mensaje, lo descodifica, interpreta y lo convierte en información significativa.

CANAL: es el medio por el que se transmite el mensaje. Dependiendo del tipo de mensaje, el emisor seleccionará el canal.

RUIDO: conjunto de factores no planificados que pueden interrumpir o interferir en la correcta interpretación del mensaje.

RETROALIMENTACIÓN: proceso inverso que expresa la reacción que sobre el receptor provocó el mensaje enviado por el emisor, da a conocer cómo éste ha revelado el sentido de la información recibida; es decir, si el mensaje logró el efecto deseado.

Sumado a estos componentes, la comunicación toma en consideración la riqueza psicológica del proceso de transmisión y comprensión de significados, el cual conviene orientar hacia un análisis a partir de las siguientes premisas:

- La comunicación discurre dentro de un sistema social, involucra personas y no mecanismos como meros instrumentos.
- Las unidades de comunicación son las conductas de los participantes (lingüística, paralingüística, visual, cinética, etcétera).
- La información que se mueve en todo acto comunicativo se refiere tanto al contenido como al proceso.
- Algunas señales que intervienen en el proceso de comunicación escapan al control consciente.
- La percepción de la realidad se hace por contraste, no existe continuidad sensorial, por lo tanto, el emisor como el receptor hacen uso de las señales que están presentes como de las que no están.

En la práctica **las barreras psicológicas de la comunicación** pueden localizarse en las personas, en las relaciones entre ellas o en ambas. Entre las primeras se identifican las siguientes:

LA SELECTIVIDAD de la percepción, la cual determina que el receptor sólo capte el mensaje o los aspectos de éste, que por alguna razón le son significativos, ignorando el resto.

PARTICULARIDADES PSICOLÓGICAS, como la timidez o la introversión excesiva.

ESTADOS EMOCIONALES EXTREMOS como: la ira, el odio, el júbilo, el miedo, la vergüenza o la depresión, que afectan la interpretación de quién recibe el mensaje.

DISONANCIA COGNOSCITIVA O CONFLICTO INTERNO Y ANSIEDAD que la persona experimenta cuando recibe información incompatible con su sistema de valores u otra información significativa que pudiera tener. Como es molesta, la psiquis del sujeto trata de disminuirla, distorsionando el significado del mensaje recibido.

EVALUACIÓN PREMATURA O TENDENCIA A JUZGAR, aprobar o desaprobar, en lugar de escuchar todo el mensaje para comprender al que habla.

INCONSISTENCIA ENTRE LA CONDUCTA VERBAL Y NO VERBAL que se produce cuando los gestos, la expresión facial, la postura, la distancia que se guarda respecto al interlocutor pueden comunicar intenciones diferentes a la del mensaje verbal.

SUPUESTOS NO ESCLARECIDOS, que se manifiesta cuando el emisor elabora un mensaje a partir de suposiciones que resultan erradas con respecto al marco de referencia del receptor.

INFERENCIAS EQUIVOCADAS AL SUPONER, a partir de la conducta observada, intenciones o actitudes que no corresponden con las verdaderas intenciones del interlocutor.

Por otro lado, en las relaciones entre los que se comunican, también se encuentran barreras, tales como:

Desconfianza

Si entre los interlocutores no existe confianza, puede suceder que el emisor oculte sus intenciones en la comunicación y que el receptor no entienda, distorsione o rechace el mensaje.

Amenazas o temores

Pueden ser reales o imaginarios. Éstos colocan a las personas en actitud defensiva, más que de escucha y reflexión, distorsionando el sentido de la comunicación.

Al mismo tiempo **existen tres categorías que se presentan como barreras en una comunicación efectiva:**

Ambientales

Son las que rodean al sujeto, son impersonales y tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser incomodidad física, distracciones visuales, interrupciones y ruidos.

Son formas de hablar que se interponen en la comunicación, por ejemplo: personas que hablan muy rápido, no explican bien las cosas o utilizan un lenguaje poco entendible u otro idioma. Incluso a veces el propio idioma es incomprensible, ya sea por diferencia de edad, clase social, nivel de educación e incluso entre dos profesionales. El no escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal, cuando no existe atención.

Verbales

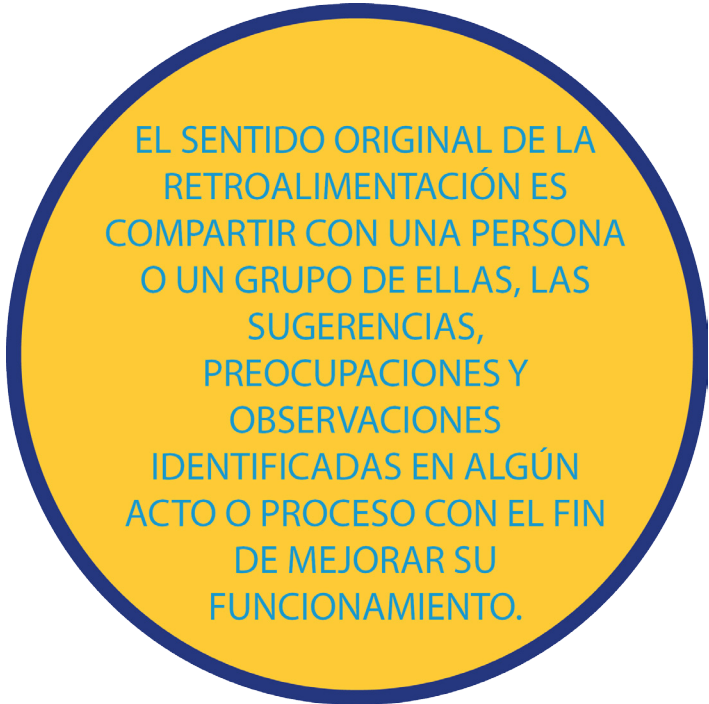
Interpersonales

Las barreras interpersonales más comunes, son las suposiciones incorrectas y las percepciones distintas. Una suposición, es algo que se da por hecho, correcta o no correcta, la suposición es una barrera en la comunicación. La percepción, es lo que se ve y oye, es el punto de vista personal; es decir, dos personas pueden percibir un tema con distinto significado, cuando se toma un punto de vista como un hecho, se está cerrando a otras perspectivas. Los prejuicios con relación a la edad, sexo, raza o religión son también barreras interpersonales. Estos prejuicios pueden ser tomados negativamente, según como se planteen.

2.2. Retroalimentación

La retroalimentación es una actividad que puede convertirse en una herramienta de mejora sumamente importante, incluso en una ventaja competitiva. Sin embargo, su uso ha sido olvidado por muchas organizaciones y en otras han tergiversado el verdadero propósito de ésta, debido a su mal uso.

El llamado **“feedback”**, es excelente para eliminar errores, fallas y vicios en los equipos de trabajo, las personas y organizaciones enteras. A pesar de ello, muchas empresas han dejado a un lado la realización de esta práctica, simplemente porque no tienen la costumbre de revisar y analizar las formas en que se trabaja. Ya sea porque evitan afrontar a colaboradores y en consecuencia se tienen experiencias negativas ante implementaciones erróneas de retroalimentación o por no darse el tiempo para realizarla.



EL SENTIDO ORIGINAL DE LA RETROALIMENTACIÓN ES COMPARTIR CON UNA PERSONA O UN GRUPO DE ELLAS, LAS SUGERENCIAS, PREOCUPACIONES Y OBSERVACIONES IDENTIFICADAS EN ALGÚN ACTO O PROCESO CON EL FIN DE MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO.

En instituciones es común que se repitan los mismos errores, ya sea por la misma persona o por alguien más o bien, que las cosas siempre se hacen de la misma forma, no porque posean un sistema operativo efectivo, sino debido a que carecen de innovación. En estos casos **la falta de comunicación y asertividad trae consigo que reaparezcan las mismas equivocaciones y malas prácticas.**

Por otra parte, existen empresas que sí practican la retroalimentación, pero el uso incorrecto de este instrumento hace que pierda su efectividad y con ello la posibilidad de convertirse en verdaderas organizaciones inteligentes. Es decir, en las que el aprendizaje constante les permita desarrollar mejores ejecuciones, reducir costos, incrementar la efectividad, innovar, desarrollar equipo de alto desempeño, etcétera.

Es muy fácil identificar si en una organización se ha desvirtuado el sentido original de la retroalimentación. Por ejemplo, si se comunica que habrá una reunión para dar retroalimentación, lo que se piensa automáticamente son cuestiones negativas, lo cual no quiere decir que se va por mal camino por pensar negativamente acerca de este proceso. Algunos de esos pensamientos se observan en la siguiente imagen.



Asociaciones negativas de la retroalimentación

La retroalimentación puede ser un proceso enriquecedor y de gran ayuda para generar aprendizaje y mejorar la productividad, no obstante, continuamente se convierte en un dolor de cabeza o un espacio para desagrazios o para criticar el desempeño de alguien más. Se puede recuperar el verdadero sentido de la retroalimentación y con ello las ventajas personales de equipo de trabajo o a la organización entera, si se aprende a dar y recibir retroalimentación de manera profesional, a fin de que se abran posibilidades de mejora y se cree una gran ventaja competitiva en la empresa.

En la actualidad, una de las virtudes de las empresas exitosas consiste en sistematizar los procesos de aprendizaje y para obtenerlo es necesario capitalizar los aciertos y equivocaciones. **Cuando se realiza una actividad relevante o se cumple un ciclo o proceso, es importante analizar qué se hizo bien, qué se puede mejorar y qué se debe evitar a fin de que no vuelva a suceder, así como, identificar qué originó los puntos anteriores.** Siendo éste el propósito de la retroalimentación, pues cuando no se realiza o recibe con actitud propositiva, seguramente lo que habrá serán consecuencias negativas, como que las relaciones profesionales se dañen y disminuya la confianza entre los colegas que participaron en la retroalimentación.

Algunos puntos prácticos que pueden ser de utilidad para sacar el máximo provecho del proceso de retroalimentación son:

1. DAR RETROINFORMACIÓN DEBE SER UN PROCESO FRECUENTE

Es común en algunas organizaciones que sólo se tengan sesiones de retroalimentación cada seis meses o una evaluación anual de desempeño. Por ejemplo, un tenista o jugador de golf cuyo entrenador sólo le dice que debe mejorar una o dos veces al año, sería terrible, pues para ese momento seguramente ya perdió muchos torneos, por lo que se debe retroalimentar después de cada torneo o incluso durante el mismo. De esta manera, se puede corregir a tiempo y mejorar sus resultados de inmediato. En las empresas conviene hacer lo mismo.

2. RETROALIMENTAR DEBE SER ALGO SISTEMATIZADO O ESTABLECIDO COMO NORMA

Es importante incluir la sesión de retroalimentación como parte formal de todo proceso. En proyectos cortos, lo recomendable es hacerlo una vez terminados los mismos y en procesos de mayor duración conviene programar varias sesiones, así se pueden ir corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos a lo largo del camino.

3. LA RETROALIMENTACIÓN NO ES UN DEBATE

Este punto suele olvidarse y las sesiones de retroalimentación se convierten en verdaderas batallas de argumentos. Cuando alguien da retroalimentación lo único que se debe hacer es escuchar, anotar y decidir qué se va a tomar para el crecimiento y qué ideas serán desechadas. Estas sesiones no son para dar explicaciones o justificarse, las sesiones de trabajo y de análisis son para discutir los puntos, las de retroalimentación no.

4. LA RETROINFORMACIÓN DEBE BASARSE EN HECHOS

Para mantener la objetividad se requiere describir lo que sucedió, no interpretaciones propias y opiniones sobre ello. Verificar antes de hablar si se está respaldando en suposiciones o en acontecimientos comprobables, dado que la mayoría de las personas opinan con base en interpretaciones propias y perdiendo la objetividad. Para evitar lo anterior, se deben comentar los hechos y la manera más sencilla de hacerlo es a través de la descripción de lo sucedido, así como, citar ejemplos específicos.

5. EL PROCESO IDEAL ES CARA A CARA

Ahora la tecnología permite tener sesiones a distancia, lo idóneo es tener estas reuniones en persona y así compartir la información mirando a la otra persona a los ojos. Si el proceso se realiza a distancia es recomendable utilizar el sistema de video para poder ver al otro.

6. DAR RETROALIMENTACIÓN SOBRE COSAS QUE LA OTRA PERSONA PUEDE CAMBIAR

La idea es generar aprendizaje y mejoras, por lo mismo el enfoque de la conversación debe girar sobre situaciones en las que la persona aludida tenga posibilidades de modificar.

7. DEBE DARSE SOBRE QUIÉNES ESTÁN PRESENTES

La retroalimentación no es hablar de los ausentes. ¿Puede alguien cambiar sus acciones sobre algo que no le han comentado? La retroalimentación debe darse a la persona involucrada.

8. DEBE SER OPORTUNA

No se debe permitir que pase mucho tiempo para compartirla, de nada servirá dar retroalimentación sobre algo que sucedió hace dos meses. Debe hacerse de inmediato para que todos tengan en mente lo citado y puedan corregir rápidamente.

9. DEBE HACERSE CON LA INTENCIÓN DE AYUDAR, NO DE CASTIGAR

Antes de dar una retroalimentación se debe anotar los puntos a abordar, identificar los hechos que se citarán y verificar que la intención no sea ridiculizar, vengarse o castigar al otro. Si se llegara a hacer lo anterior, no sólo sería una reunión inefectiva, sino también se desvirtuaría el sentido de retroalimentaciones posteriores.

La retroalimentación debe utilizarse como acción común dentro de los procesos de mejora, tanto grupal como personal, ésta no sólo se da de los jefes a los empleados, también en dirección opuesta.

Los puntos anteriores son ideas que pueden incrementar la efectividad de la retroalimentación, no obstante, la parte más relevante es cuando se esfuerza para poner en práctica lo que se ha escuchado y se ayuda a quien recibe la retroalimentación a actuar sobre sus retos. Al **final lo que se busca es alcanzar mejores niveles de ejecución y resultados.**

2.3. Anticipación

2.3.1. Agilidad estratégica

La clave para la agilidad estratégica es la anticipación. A pesar de que las empresas destacadas desarrollan una capacidad mayor en materia de percepción del mercado -utilizando herramientas y capacidades analíticas para desarrollar conocimientos prácticos a partir de lo que perciben-, muchas de ellas siguen teniendo un amplio margen de mejora.

Lo anterior, es especialmente aplicable al análisis de datos sobre la demanda, el mejor ejemplo son los mercados emergentes, muchas multinacionales occidentales tienen que esforzarse más para detectar los cambios en los comportamientos y las necesidades de los consumidores de clase media en países como Brasil e Indonesia. Además, esas empresas deben progresar a la hora de detectar la aparición de nuevos competidores. De igual manera, han de mejorar en la interpretación de las maniobras de política y regulación a la hora de diferenciar cuáles de ellas pueden crear nuevas oportunidades y cuáles plantean nuevas amenazas.

Las organizaciones realmente ágiles son conscientes de esa información y que convirtiendo los datos y conocimiento en acciones puedan ser comprendidas y puestas en práctica en toda la organización. Esta planificación de opciones se está convirtiendo con rapidez en un método utilizado habitualmente.

En el fondo, **la agilidad estratégica es un concepto relativo, su valor se aprecia en la capacidad de la organización para superar a sus rivales mediante una ejecución consistente.** Aborda de lleno el modo en el que una empresa decide cómo utilizar sus recursos esenciales: su dinero y su personal.

La puesta en práctica es una parte esencial de la visión holística de la agilidad estratégica adoptada por las empresas líderes, que perfeccionan constantemente su capacidad de trasladar los recursos donde serán más efectivos. Sabiendo cuándo poder frenar proyectos, cuya repercusión en el rendimiento general está disminuyendo y cuándo parar en aquellos que prometen un mayor impacto. **En la práctica, se institucionaliza el aprendizaje a partir del éxito y del fracaso.** Algo implícito al perfeccionamiento y al aprendizaje constante es la idea de que la agilidad estratégica es una característica contraria a las normas culturales en muchas grandes organizaciones, en las que con frecuencia existe la acción de acaparar recursos para consolidar el poder. Por ello, **las empresas que son capaces de aplicar enfoques más fluidos para la asignación de recursos son las que están mejor situadas para abordar la incertidumbre y el cambio.**

El aspecto dinámico de la agilidad estratégica se extiende más allá de los límites corporativos convencionales. Muchas empresas destacadas replantean las relaciones con las organizaciones de sus clientes y proveedores, lo que les proporciona opciones adicionales al redefinirlas y convertir a competidores tradicionales en potenciales socios a algunos de sus proveedores y clientes, en rivales. Los ene-amigos y los coo-petidores, forman parte de su ecosistema corporativo.

La agilidad estratégica es más eficaz cuando una organización convierte la información estratégica en oportunidades, con guías claras para tomar decisiones y con la voluntad de asignar los recursos más adecuados para generar constantemente resultados excelentes.

3. Integración al logro de objetivos grupales

3.1. Equipos multidisciplinarios

Un equipo multidisciplinario es aquel que está formado por profesionales de diferentes disciplinas, donde el trabajo es compartido, la responsabilidad es de todos y cada quien tiene un campo de acción definido o bien es la acción simultánea y metódica de los profesionales de un mismo servicio, aportando bajo la autoridad de un responsable para obtener el logro de los objetivos comunes.



Éstos corresponden a la idea de una suma de competencias complementarias de los agentes de intervención con distintos tipos de formación profesional y evocan la identidad profesional como distintivo que delimita y legitima los terrenos y prácticas de intervención (jueces, trabajadores sociales, terapeutas, médicos, psicólogos, educadores, etcétera).

Asimismo, buscan la coordinación de roles y la repartición de tareas en función de la planificación de un programa preestablecido con base en criterios disciplinares, dicha planeación introduce puntuaciones en forma de secuencias lineales según objetivos definidos por los profesionales.

3.2. Objetivos grupales

El canadiense Derm Barret menciona que la empresa puede visualizarse como una intrincada red de objetivos, los cuales son de tres tipos: individuales, grupales y organizacionales (véase imagen).

Individuales	Grupales	Organizacionales
Son inherentes a la persona, estos objetivos existen antes que la empresa misma y los llevan consigo, los expresen o no.	Se consiguen por afinidad de gustos, intereses o culturas.	Estos objetivos son resultado de la interacción de los miembros de la organización y no existen a menos que se haga un esfuerzo común a partir de la conducción por desarrollarlos.

Tipos de objetivos

Cuando la empresa es unipersonal y tiene pocos integrantes, es lógico que se confundan los objetivos del dueño con los de la empresa, hecho que ocurre con mayor frecuencia y sobre todo en la etapa de lanzamiento de la misma.

Se habla de directivos de organizaciones que dicen tener políticas de “puertas abiertas” y que sienten que no son interpretados por la gente que compone esas organizaciones, lo que no se dice es que las puertas a veces están abiertas para escuchar solamente las opiniones de quienes piensan igual y que cualquier idea que se aparte de ese modelo es rechazada o por lo menos no se toma en cuenta.

Por ello, es sumamente importante entender que este proceso se logra a través de la mayor participación posible de la gente, la cual es la que va a conseguir o no los objetivos.

“Para el logro de los objetivos la única manera es a través del trabajo de grupos”

Para la creación de objetivos grupales, se requiere seguir un proceso, como se observa en la imagen.

Crear un clima proclive al desarrollo de la creatividad y el pensamiento emprendedor.



Las nuevas ideas deben ser discutidas y difundidas para lograr la visión compartida.

Proceso para la creación de objetivos grupales

Dado lo anterior, **la visión compartida despierta el compromiso de la gente, mientras que las visiones de una persona o un grupo impuestas al resto de los componentes de la organización, sólo exigen acatamiento y no generan compromiso.**

Con base en el proceso los objetivos desarrollados deben reunir algunos atributos, los cuales se mencionan a continuación.

Estar definidos como una visión a lograr, es muy importante su redacción, debe ser una descripción detallada de la situación futura que se pretende alcanzar.

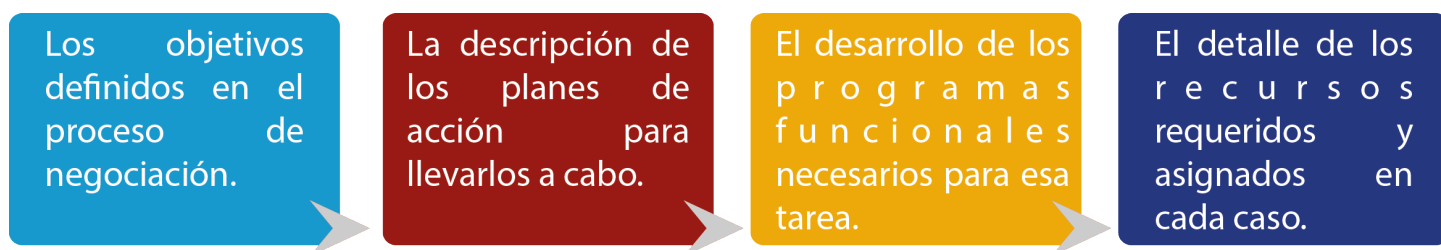
Tener una escala de medida; es decir, una forma de medir en el futuro su grado de cumplimiento.

Incluir la descripción de un mínimo alcanzable (a veces definido como norma o umbral mínimo).

Definir un tiempo u horizonte temporal asignado para su cumplimiento.

Atributos de los objetivos grupales a elaborar

En tanto, los atributos de las estrategias incluyen la consideración de:



Las empresas y personas tienen objetivos de distinto nivel; es decir, tienen un objetivo único, pero ese único objetivo puede descomponerse en objetivos de menor nivel, siendo esos los pasos para alcanzar el objetivo mayor.

La descomposición del objetivo final en objetivos menores es deseable, dado que el cumplimiento de éstos alienta la consecución de los mayores. Entonces, es importante plantear objetivos de distinto nivel y con posibilidades de ser alcanzados para motivar el cumplimiento del planteamiento.

Mientras que la organización se comprometa con el cumplimiento de cada objetivo, es imperativo que se cuente con diversas estrategias para lograrlo. Si el camino o la estrategia elegida, se encuentra cerrado o no es viable, es importante contar con una vía de escape o por lo menos con un camino alternativo. Por ello, **es necesario que para cada uno de los objetivos definidos existan por lo menos dos o más estrategias;** es decir, cada objetivo es único en sí, pero a cada uno de ellos corresponden varios caminos, por tanto, las estrategias siempre deben ser alternativas.

4. Fomento de colaboración en equipo

4.1. Cooperación

Investigadores de la Escuela de Dirección Noruega (BI) revelan que es absolutamente posible desarrollar una cultura empresarial en la que las personas empleadas realicen una aportación superior o cooperación, considerándolos sólo individualmente. Por ello, su fórmula es el trabajo en equipo de forma armoniosa y consensuada, fomentando el conocimiento, el respeto y la confianza mutua como factores clave “para alcanzar juntos los objetivos”.

En la industria y el sector público existen ejemplos de colaboración, como equipos que son mejores sobre el papel, no son necesariamente los que obtienen mejores resultados. Los “mejores” jugadores corren el riesgo de centrarse únicamente en la excelencia individual y en discusiones interminables acerca de las diferentes soluciones. Por el contrario, otros equipos teóricamente más débiles, pueden realizar las tareas de forma rápida y con mejores resultados que sus competidores, supuestamente muy superiores a ellos. **“Si se trabaja codo con codo para generar resultados, las personas deben ser conscientes de que forman parte de un equipo”**, señalan Andersen y Saether.

En el desarrollo de una cultura en común Svein S. Andersen y Øyvind Saether, en su investigación, se interesan por los aspectos necesarios para obtener resultados extraordinarios con empleados ordinarios. Estos investigadores han estudiado la evolución de los resultados y la movilización de la cualificación tanto en el ámbito de servicios y deportivos, como el industrial. El modelo que presentan los autores para **el desarrollo de una cultura de resultados está basado en dos dimensiones principales: la interacción armoniosa y el consenso.**

Los investigadores han identificado **cinco factores clave** para obtener una interacción armoniosa, el primero es **alcanzar juntos la meta**, los empleados deben tener el deseo y la capacidad de interaccionar de forma armoniosa, de aprender unos de otros y favorecerse mutuamente, así como, descubrir que existe una dependencia mutua entre ellos; el segundo es el **conocimiento mutuo**, donde los trabajadores conocen los puntos fuertes y débiles de los compañeros, para así saber a quién debe encargarse cada tarea; el **respeto por el conocimiento profesional** y por **las limitaciones personales**, así como, la **capacidad de confiar unos en otros** son los tres factores restantes.

Además, contar con la capacidad para interaccionar eficazmente entre sí, los empleados deben alcanzar un consenso en cuanto a su aportación. “**El consenso entre los empleados facilita la orientación del proceso de trabajo**”, afirman Andersen y Sæther, asimismo, señalan cuatro factores para éste (véase imagen).

Comprender la creación de valor, tener un entendimiento común de lo que se está haciendo, de los valores que se están creando y cómo se consiguen (lo que a menudo se denomina visión y concepto de negocio).

Comprender la propia función en relación con la estrategia y el plan.

Comprender y aceptar la estrategia de la compañía.

Confiar en la dirección.

Factores del consenso

La fórmula de **la interacción y el consenso son prerequisites esenciales para desarrollar una cultura orientada a los resultados**, pero no son suficientes, los investigadores de BI han identificado otros dos factores adicionales para alcanzar con éxito resultados extraordinarios.

“Los empleados deben tener ambición, estar orientados a la innovación y a la creación de valor en relación con los clientes y el mundo exterior”. Asimismo, la dirección a todos los niveles debe adoptar una actitud de participación en relación con los empleados y contribuir al desarrollo activo y filosófico de la cultura. Una cultura de resultados no es necesariamente un mundo de armonía y felicidad, es más una cuestión de tensiones y exigencias estrictas, si bien los conflictos se resuelven en beneficio de la organización.

El equipo concluye que una cultura de resultados vitaliza y motiva a los empleados, proporciona orientación y consigue que éstos obtengan resultados superiores al nivel que sería razonable esperar y exigir.

El trabajo a desarrollar entre una interacción armoniosa y de consenso debe estar anclado en los empleados, a los que se les debe otorgar responsabilidades.

4.2. Mejora continua

La mejora continua puede ser tomada como una filosofía que **intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio**. Es aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción, obteniendo la misma o mejor calidad del producto, como es sabido los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

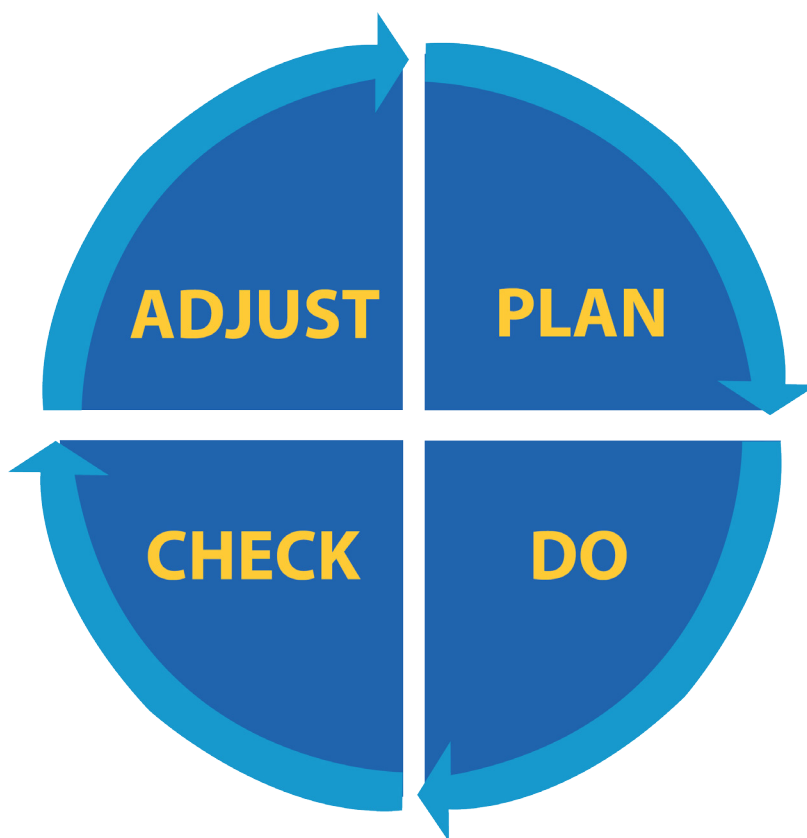
La mejora continua no sólo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino también para empresas que prestan servicios, ésta es perfectamente válida y ventajosa principalmente si se tiene un sistema de mejora continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) y cuenta con las siguientes características: proceso documentado, sistema de medición y participación, como se observa en la imagen.

Proceso documentado	Sistema de medición	Participación
Permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y lo apliquen de la misma manera cada vez.	Permite determinar si los resultados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).	Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso, ya que son éstas las que lidian con las virtudes y defectos del mismo.

Características de una empresa con un sistema de mejora continúa

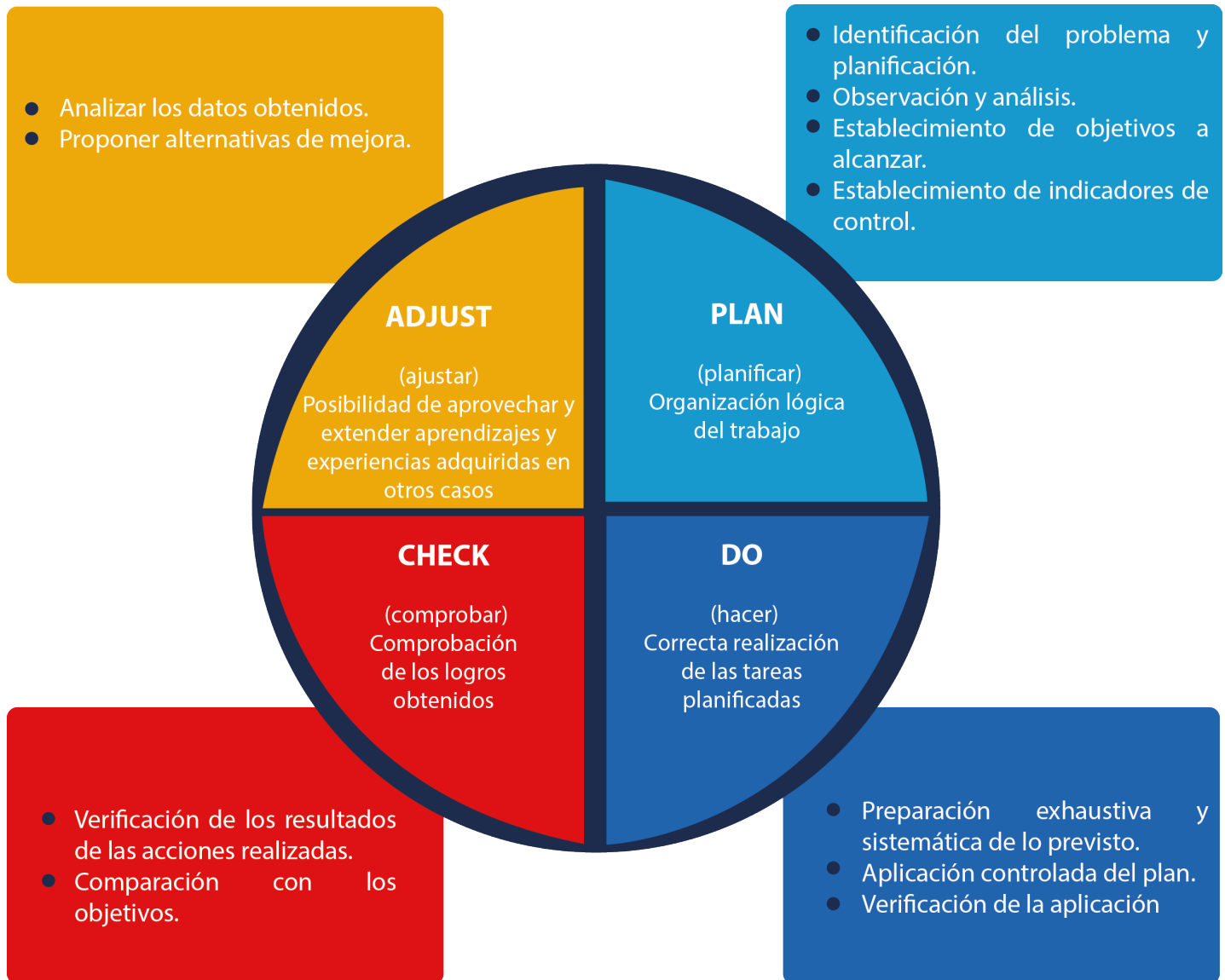
Una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de mejora continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen **capacidad de opinar y proponer mejoras**, lo que hace que se identifiquen más con su trabajo, teniendo la garantía de que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora, conoce el proceso y lo realiza todos los días.

Existen **metodologías asociadas a la mejora continua** entre las que se encuentran Lean Manufacturing, Six Sigma y Kaizen entre otras, por lo que se puede decir que la piedra angular de la mejora continua en cualquier ámbito de los procesos, productos y/o servicios, es el llamado **círculo de Deming o círculo PDCA**, por sus siglas: Plan (planificar), Do (hacer), Check (comprobar) y Adjust (ajustar), (véase imagen).



El ciclo PDCA de mejora continua

El círculo de Deming, consiste en una secuencia de cuatro pasos, los cuales se mencionan a continuación.



La excelencia se alcanza mediante un proceso de mejora continua, mejora en todos los campos, capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y entre otros que pueda mejorarse en dicha organización, traduciéndose en una mejora de la calidad del producto o servicio que se presta.

Alcanzar los mejores resultados no es labor de un día, es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos, se deben de cumplir los objetivos de la organización y prepararse para los próximos retos.

Lo anhelado es mejorar día a día, tomarlo como hábito y no dejar las cosas tal y como están, teniendo altibajos, lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema la respuesta y solución ha de ser inmediata, no puede haber demora, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las empresas no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su personal.

La manera de pensar y de resolver problemas que debe tener la persona que forme parte de un proceso es: **planear** lo que se va a hacer para optimizar, **ejecutar** paso a paso la estrategia, **verificar** mediante indicadores de gestión o medición de variables que se están obteniendo los resultados esperados y **actuar** de acuerdo con los valores de las mediciones que se están obteniendo para corregir o continuar por el mismo camino y empezar nuevamente el ciclo, ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.

En conclusión, la mejora continua es una forma de trabajar haciendo más productivo y agradable el sitio de trabajo, teniendo la gran ventaja de hacerse de una manera simple basándose únicamente en el círculo de Deming o llevado a gran escala aplicando metodologías ideadas para varios tipos de procesos. Basta resaltar que sin la mejora continua no se puede garantizar un nivel de gestión.

4.3. Participación activa

Las empresas son conjuntos de personas que trabajan formando equipos, que están coordinados y tienen objetivos comunes, son dinámicos y en ellas las personas desempeñan diferentes roles que muchas veces varían y se adaptan continuamente a circunstancias y situaciones cambiantes.



Colaborar y trabajar en equipo activamente requiere compartir información, discutir, negociar, planificar, preparar, aprobar proyectos y programas de actuación, realizar tareas y ejecutar acciones de manera coordinada. Todo ello constituye una actividad compleja que exige disponer de un entorno adecuado para que se realice de manera eficiente.

Para ello, las empresas necesitan que la información esté disponible para todas las personas que la necesiten, que esté estructurada en la medida de lo posible y que sea fácilmente localizable. Además, deben poder crear y disponer de espacios y herramientas para que las personas puedan compartir, colaborar, planificar, encargarse de gestiones, hacer seguimiento, comunicar incidencias y resultados, desempeñar, asignar y asumir roles, además, poder mantener la trazabilidad de todo ello.

Por ejemplo, se requiere que un grupo de personas colaboren y trabajen en algún asunto, una decisión, discutan un proyecto o bien la negociación de un contrato, etcétera. Mantenerse coordinados sólo por medio del correo electrónico y teléfono es a veces complicado y son necesarias muchas reuniones presenciales que tienen un elevado costo en tiempo y energía.

El buen diseño del sistema y la integración de las diferentes herramientas es lo que marca la diferencia, determinando los siguientes puntos:

- Bajo costo de la implantación del sistema en la empresa y su grado de aceptación por las personas que lo utilizan.
- Facilidad de creación, gestión y mantenimiento de los espacios a compartir y de colaboración.
- Facilidad de programación y automatización de procesos y tareas.
- Facilidad de comunicación e interacción de las personas que intervienen en un proceso, una discusión, una negociación, etcétera.
- Costo de mantenimiento y de modificación de toda la infraestructura ya creada, de espacios de colaboración y de procesos, gestiones y tareas predefinidas sea prácticamente cero.

Por ejemplo: una persona se incorpora por primera vez en la empresa en una posición con determinadas responsabilidades o bien una persona cambia de destino y de responsabilidades dentro de la empresa. El sistema debe de forma casi automática y con poco esfuerzo permitir incluir y/o cambiar a las personas en los espacios y actividades que les correspondan en cada momento y excluirlas de las que ya no proceda.

Es importante que se puedan automatizar tareas y procesos de mantenimiento basados en reglas sencillas e intuitivas para que las personas que las realizan sean conscientes de lo que están haciendo y puedan controlarlo. Con un sistema bien diseñado y con herramientas bien integradas se consigue la mayor eficiencia y se cometen pocos errores.

5. Mantenimiento de la armonía en el equipo

5.1. Manejo de conflicto

Los conflictos de baja intensidad en el lugar de trabajo pueden poner a prueba ideas, mejorar la productividad y promover la innovación, pero un conflicto que escala puede ser muy perjudicial para la empresa.

Steve Joiner, director asociado del Centro para el Manejo de Conflictos de la Universidad de Lipscomb indica que: **“cuando no se maneja bien el conflicto en una empresa, el cambio de personal aumenta y los empleados están insatisfechos”**.

Los conflictos que escalan o no se manejan adecuadamente suelen crear resentimiento y estrés entre los empleados, quienes tienden a reaccionar de diferentes formas:

- Eludiendo el tema en las conversaciones u otros modos de comunicación.
- Actuando como si el conflicto no existiera.
- Aceptando fácilmente el punto de vista opuesto atacando con críticas, insultos, manipulaciones o acusaciones.

Joiner habla acerca de que los supervisores y gerentes tienen que capacitarse en el manejo de los conflictos y estar atentos para advertir cuáles son sus propias tendencias en el manejo de conflicto y la cultura de la empresa en ese aspecto. Además, las empresas tienen que diseñar sistemas de retroalimentación y manejo de conflictos hacia el interior de las mismas.

A continuación, se enlistan algunos pasos a seguir en el manejo de conflictos en las empresas.

1. ESCUCHAR AL OTRO

Aprender a escuchar al otro con respeto, no importa cuál grande sea el desacuerdo, los conflictos deben tratarse de modo profesional y no personal. Para tratar un conflicto de manera profesional se debe:

- Escuchar atentamente a la otra persona sin interrumpir, hacer preguntas sólo cuando la otra persona haya terminado de hablar. Las interrupciones pueden ser interpretadas como faltas de respeto.
- Expresar lo que la otra persona está diciendo y preguntar si ha comprendido correctamente. Si así no fuese, pedir que se exprese nuevamente.
- Usar oraciones que empiecen con la palabra “Yo” al discutir un tema, tales como: “Yo creo que la solución que usted propone es...” en lugar de “Su solución al problema es...”
- Poner el acento en la solución del problema en lugar de abrir juicio sobre el otro o sobre la solución que el contrario propone.
- Tratar de descubrir la agenda oculta que se pueda tener y discutirla abiertamente. Con frecuencia el conflicto no está donde pareciera estar.
- Hacer un compás de espera de 24 horas, cuando la discusión se pone demasiado tensa o parece desbordarse. Una vez que el problema haya sido convenientemente discutido y las personas se hayan escuchado verdaderamente, es el momento de proseguir hacia la solución del conflicto.
- Al resolver el problema sin haber escuchado realmente lo que el otro tiene que decir, se corre el riesgo de que el problema surja nuevamente. Por lo que, la solución a un problema debe ser bastante simple si se ha escuchado bien y la otra persona siente que ha sido escuchada.

2. ORGANIZAR UNA TORMENTA DE IDEAS PARA ENCONTRAR LAS MEJORES SOLUCIONES

Organizar una reunión o un espacio en donde ambas partes puedan encontrar un terreno en común. El objetivo es encontrar una necesidad compartida o una solución que ambas partes puedan aceptar. Durante la sesión de tormenta de ideas no debe descartarse, juzgarse o ridiculizarse ninguna solución. Tampoco deben usarse palabras descalificadoras como “pero” o “equivocado” y se deben anotar las ideas que aporten ambas partes.

3. ANALIZAR LAS DIFERENTES OPCIONES

Observar las opciones que se han presentado y ordenarlas según el grado de solución que ofrecen. Por lo que se deben elegir algunas de las que están en los primeros puestos y hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué ocurriría si se hiciera esto?
- ¿Cómo afectará a otros?
- ¿Se ofrece algo cercano a lo que cada una de las partes desea?

4. ELEGIR UNA OPCIÓN Y DEFINIR QUÉ SE CONSIDERARÍA COMO ÉXITO

Para lograr consenso sobre cuál opción es la mejor, primero se definen los objetivos, los resultados que puedan medirse y los tiempos necesarios para lo que se está tratando de lograr. Se debe permitir que las partes lleguen a un consenso acerca de cuál plan cumple mejor con los objetivos y fijar una fecha de seguimiento para verificar y discutir los resultados del plan.

5.2. Manejo de estrés

Se podría decir que todo el mundo en algún momento ha sentido la presión del estrés asociada al trabajo, en cualquier empleo se pueden presentar elementos estresantes.

Según la Asociación Americana de Psicología, **las fuentes más comunes de estrés laboral son los sueldos bajos, la sobrecarga laboral, las pocas oportunidades de promoción, los trabajos que no implican o suponen un reto y la carencia de apoyo social.**

Cuando el estrés laboral se vuelve crónico puede ser perjudicial y dañar la salud física y emocional, esta situación es más común de lo deseable aseguran psicólogos de Estados Unidos.

La institución norteamericana apunta los siguientes pasos para gestionar el estrés asociado al trabajo.



1. IDENTIFICAR AQUELLO QUE PRODUCE EL ESTRÉS EN EL TRABAJO

Mantener un diario durante una semana o dos para identificar qué situaciones crean más estrés y cómo respondes a ellas. Registrar pensamientos, sentimientos e información sobre el ambiente, incluyendo las personas y circunstancias implicadas, la situación física y cómo se reaccionó. Aspectos como si se eleva la voz, si se decide ir por un tentempié o dar un paseo pueden ayudar a encontrar patrones entre aquello que estresa y cómo se reacciona ante ellos.

2. DESARROLLAR RESPUESTAS SALUDABLES

Es importante evitar combatir el estrés con comida rápida o alcohol, elegir opciones saludables cuando suba la tensión. El ejercicio es un gran liberador de estrés. El yoga puede ser una buena opción pero cualquier forma de actividad física es beneficiosa.

Buscar tiempo para las aficiones y aquello que más gusta hacer, ya sea leer una novela, acudir a conciertos de música o disfrutando de la familia; asegurarse de dejar tiempo para hacer las cosas que producen placer.

Dormir bien también es importante para gestionar el estrés, crear hábitos de sueños limitando la cafeína por la tarde y reduciendo las actividades estimulantes como ver la televisión o utilizar la computadora o teléfonos inteligentes por la noche pocos minutos antes de dormir.

3. ESTABLECER LÍMITES

En la actualidad en el mundo de las relaciones digitales, es fácil sentir angustia ante la posibilidad de estar disponible las 24 horas del día. Establecer algunos límites entre el trabajo y la vida personal, esto podría significar no consultar el correo electrónico del trabajo desde casa o no contestar el teléfono después de terminar el horario de trabajo. Fijar límites claros entre la vida laboral y personal reduce el estrés asociado a los posibles conflictos de conciliación.

4. TOMAR TIEMPO PARA DESCANSAR

Para evitar los efectos negativos del estrés crónico y el cansancio laboral se necesita tiempo para recuperarse y volver al nivel de rendimiento anterior al estrés. Este proceso de recuperación requiere 'desconectar' de la actividad laboral cuando no se está trabajando. Siempre que sea posible tomar un tiempo para poder descansar y poder volver al trabajo listo para ofrecer lo mejor. Cuando no sea posible, desconectar al menos el teléfono y centrar la atención durante un rato en actividades no ligadas al trabajo.

5. APRENDER A RELAJARSE

Las técnicas como la meditación, los ejercicios de respiración profunda y la conciencia plena, pueden ayudar a liberar estrés.

Comenzar con unos pocos minutos cada día para centrarse en una actividad simple como la respiración, caminar o disfrutar de una comida. La habilidad de ser capaz de centrarse de forma consciente en una única actividad sin distraerse se volverá más fuerte con la práctica descubriendo que se puede aplicar a muchos aspectos diferentes de la vida.

6. HABLAR CON EL JEFE

Los empleados saludables suelen ser más productivos cuando el jefe tiene un incentivo claro para crear un ambiente de trabajo que promueva el bienestar de los mismos.

Empezar por entablar una conversación abierta con el jefe no es presentar una lista de quejas sino comenzar con un plan eficaz para controlar aquellas situaciones de estrés identificadas y para poder realizar mejor el trabajo.

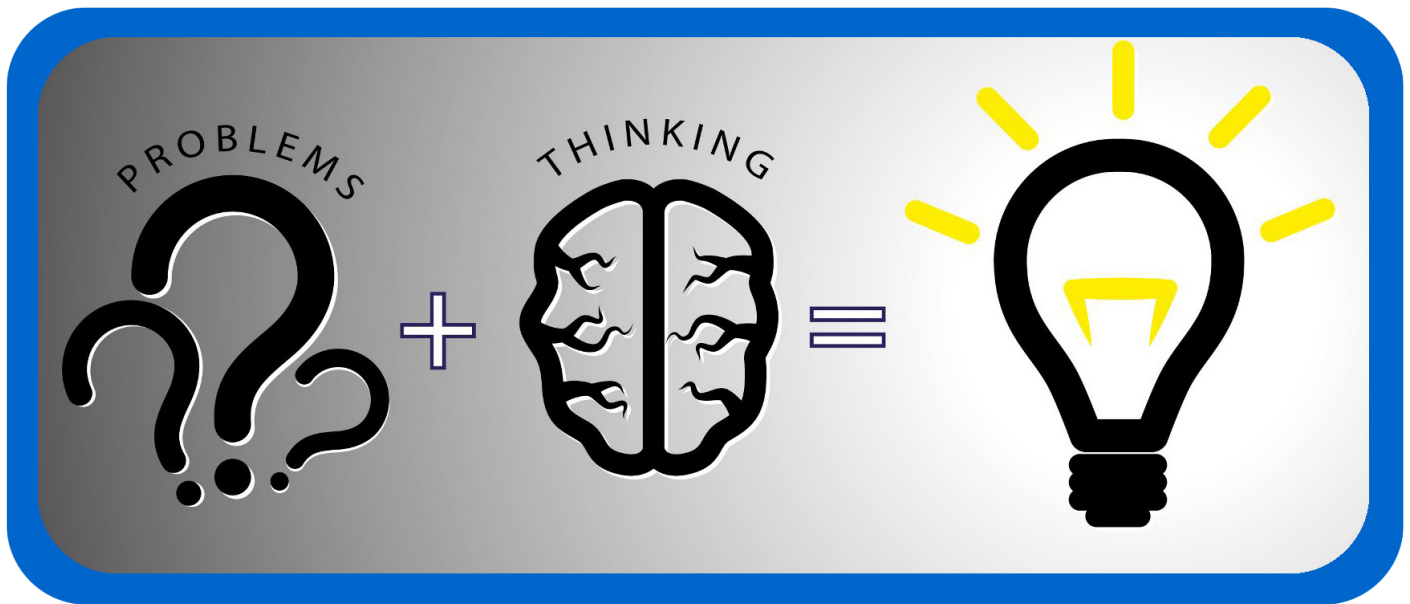
Aunque algunas áreas de este plan deberían estar diseñadas para mejorar las habilidades en áreas como la gestión del tiempo, otros elementos podrían incluir la identificación de aspectos que hagan sentir mejor en el puesto de trabajo, como clarificar qué se espera del trabajador, conseguir más ayuda de colegas, enriquecer el trabajo con tareas que supongan un reto o que tengan sentido para el trabajador, hacer cambios en el ambiente de trabajo físico para hacerlo más confortable y reducir las tensiones.

7. CONSEGUIR ALGUNOS APOYOS

Aceptar ayuda de amigos de confianza y miembros de la familia puede mejorar la capacidad para manejar el estrés. En la empresa podría existir un programa de prevención de riesgos laborales en el que se incluya un protocolo de actuación sobre el estrés laboral con información, consejos y casos en los que se aconseja la derivación a profesionales de la salud mental, si fuera necesario.

5.3. Solución de problemas

Una persona se enfrenta a un problema cuando desea algo y no sabe qué acciones debe tomar para obtenerlo, asimismo, lo que hace un problema es la incertidumbre de tener una meta y no saber cómo alcanzarla. Estas declaraciones no establecen el concepto de un problema, sólo explican un problema como una situación indeseable, difícil y perpleja, por lo tanto, **un problema debe ser definido como la mecánica de un sistema o proceso donde las actividades correspondientes no actúan de manera armónica para que el producto o servicio deseado rinda.**



Existe una gran diferencia entre solucionar un problema y ser un solucionador de problemas, el utilizar diferentes herramientas y técnicas (tormenta de ideas, análisis causa–efecto y diagramas de afinidad, entre otros), no es lo mismo que entender y participar en el Proceso de Solución de Problemas (PSP). Un verdadero solucionador de problemas da cuenta de la importancia de integrar un equipo de solución de problemas con las personas correctas y cómo es que cada uno de los miembros aplicará su pensamiento a la solución del problema.

La información para resolver problemas generalmente ignora que las cualidades de cada individuo para la solución de problema son esenciales y fundamentales en la solución del mismo.

Después de considerar las cualidades de un buen solucionador de problemas, se pueden identificar diez características predominantes, dichas cualidades funcionan en conjunto para motivar a estas personas a formar un concepto detallado del problema antes de considerar posibles soluciones.

En la solución de problemas existe un proceso, el cual consiste en tres pasos:

1. Comprensión de los pasos en la solución de problemas

Antes de formar el equipo modelo es necesario comprender como resolver problemas en general. Si se conocen los pasos involucrados con la solución

de problemas, se seleccionará mejor a los miembros para formar un equipo y llevar a cabo las tareas necesarias.

Con base en la definición anterior, el proceso de solución de problemas es el examen sistemático de aquellas actividades que originan una situación inaceptable, dentro del ambiente industrial, las no conformidades representan situaciones inaceptables. Muchos buscan intuitivamente en las partes, el rendimiento y en los empleados las causas raíz del problema; frecuentemente el problema se encuentra en otra parte (escondido dentro de las características de los materiales que poseen una o más, no conformidad). Las personas con experiencia no buscan quien fabricó las partes incorrectas, pero consideran la naturaleza del problema a través de las características de dichas partes.

Otra técnica para identificar problemas es comparar el factor indeseable en el producto, con el procedimiento de las operaciones dentro del sistema o proceso relacionado. Esta comparación es la identificación de la causa raíz potencial del problema. Dependiendo del número de causas raíz, deben identificarse varias comparaciones para el mismo problema.

Una vez que se realiza la comparación, el individuo o el equipo hacen uso de las técnicas para la solución de problemas, el problema se resuelve eliminando cualquier causa raíz y verificando la acción correctiva; es decir, evaluando la situación.

El equipo para la solución de problemas juega el papel principal dentro de la búsqueda de soluciones. Los miembros de este equipo se escogen frecuentemente porque conocen el tecnicismo del problema o trabajan dentro del área donde se genera. Al seleccionar a los miembros del equipo, no se considera únicamente un staff con habilidades en áreas funcionales, sino también a aquellos dentro de la organización que demuestran habilidades para la solución de problemas.

2. Identificación de los involucrados en el proceso

3. Hacer uso de las cualidades de cada miembro del equipo

Cualquier problema se puede dividir en varios pasos o actividades, cada paso es distinto y posee atributos propios, requiriendo de un tratamiento especial. Los miembros del equipo para la solución de problemas necesitan

ser asignados a los pasos o actividades donde sus cualidades predominantes pueden ser mejor utilizadas. Esto significa que la composición actual del equipo cambia de un paso a otro. El equipo se subdivide de modo que aquellos que son más sensibles para trabajar en cierta actividad tomen el control de esa área, el resto del equipo permanece activo y comparte sus visiones y sugerencias.

El uso de estas cualidades es lo que da al equipo la ventaja sobre otros grupos, los beneficios que proporcionan al proceso de solución de problemas son evidentes a medida en que éste se visualiza, de manera más efectiva y aplicando cualidades específicas.

En la solución de problemas puede ser necesaria la formación de un equipo modelo que ayude a resolver el mismo. En contraste Philip B. Crosby indica que **“si un individuo tiene el conocimiento y la autoridad para manejar un problema, a través de cada uno de los pasos del PSP, entonces puede ser que no requiera del conocimiento diverso, experiencia, habilidad y autoridad que provee un equipo”**. Es aquí cuando se pone en tela de juicio la validez de un equipo.

Cuando no sea seguro que el plan del equipo se aplique a la solución del problema, se trata de encontrar a una persona dentro de la organización que posee todas las cualidades para la solución de problemas.

Para elegir a los miembros del equipo, es necesario descubrir las cualidades que se practican dentro de la organización. Dichas cualidades existentes deben ser adoptadas y refinadas, cualquier cualidad que falle dentro de la organización será necesario desarrollarla; esta identificación puede ser sencilla ya que la gente por naturaleza muestra una o más cualidades (oficio, profesión, etcétera).

El desarrollo de las cualidades existentes puede ser una tarea que requiera mucho tiempo, pero rinde beneficios enormes cuando los equipos aportan constantemente soluciones efectivas. El entrenamiento de estas características cultiva desarrollo profesional y da como resultado empleados más productivos y satisfechos. Cuando estas dos actividades (la mejora de las cualidades existentes y el desarrollo de otras) se combinan, se crean y se adoptan equipos modelos.

Mencionado lo anterior, dicho equipo debe poseer ciertas cualidades como equipo modelo, observa la imagen.



Cualidades del equipo modelo

Creatividad

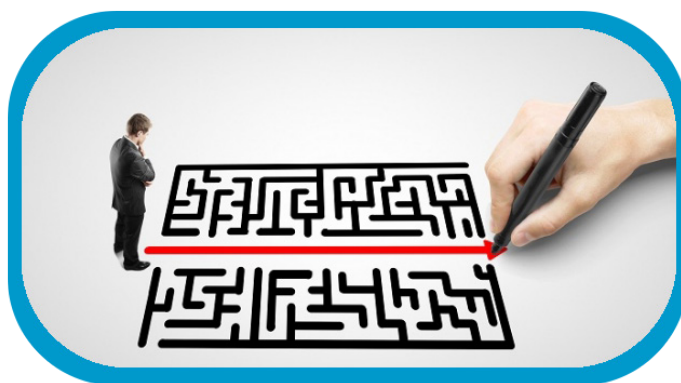


Un buen solucionador de problemas genera y recibe ideas alternativas, conceptos y visiones de los miembros del equipo. La creatividad es una cualidad importante en la solución de problemas ya que **requiere de la motivación intrínseca, una comprensión clara del problema, gran experiencia con las herramientas y técnicas fundamentales a usar**, la flexibilidad para ajustar las herramientas y la versatilidad para utilizar información del staff, gerencia y medios masivos de información.

Lo anterior no se refiere sólo al líder del equipo, todos los miembros del equipo deben tener cierto grado de liderazgo, ésta es una característica que inicia con autoconciencia y autoestima, se trata de prestar atención y tiene que ver con un trabajo bien hecho. Como resultado, el liderazgo refleja la autoridad, propiedad, guía y naturaleza logística de la persona. Un líder provee dirección para implementar y verificar acciones provisionales, definir y verificar causas y raíces, así como, seleccionar acciones correctivas acordes al enfoque y objetivos de la organización.

Análisis

Analizar es simplificar lo complicado separando y combinando elementos constitutivos de forma lógica. En otras palabras, es la **habilidad de dividir un problema, estudiar sus partes por separado y sacar conclusiones de cada una de las mismas**. Ser analítico es ser lógico, lo cual implica un pensamiento claro, ordenado, visualizar los problemas y relacionar la



información de forma razonable. Identificar cursos de acción efectivos e inferir a partir de información existente.

Orden



Implica una **habilidad para organizar las partes del problema de manera que exista una relación entre ellas.** Los expertos poseen la habilidad para evaluar y reorganizar las partes del problema para iniciar un ajuste en el proceso o sistema y ordenar éstas de acuerdo con el objetivo predeterminado, identificando partes irrelevantes de información para descartarlas.

Tener orden y ser metódicos **hacer cosas de acuerdo a planes y sistemas organizados.** En el PSP el equipo decide sistemáticamente cual plan establecer y les da estrictamente las obligaciones de cada miembro del equipo.

Sistemático



Intuición



Los individuos y equipos intuitivos forman imágenes mentales de las actividades involucradas en el problema, causa raíz, herramientas y técnicas a usar y acciones necesarias para la resolución. Las investigaciones indican que **la intuición lleva a tomar decisiones que son menos precisas** que las que surgen del pensamiento analítico, pero tienen menos errores externos. Si estas dos maneras de

pensar funcionan de igual manera en conjunto, se producirán mejores decisiones de las que producirían con cada una por separado.

Crítica

Realiza un esfuerzo por entender claramente las cosas y el problema de una manera crítica eliminando ideas que no tienen relación alguna, generadas al principio del problema.

Los pensadores críticos ayudan a llegar a la causa raíz del problema y crear soluciones de trabajo.



Información



Una característica muy importante es el **compromiso de compartir información e instrucciones de valor**. El obtener, comprender y compartir información son características necesarias para todos los solucionadores de problemas, particularmente cuando el equipo se divide en subgrupos.

Simplificar

Proceso de combinar conceptos separados para formar un todo conciso y razonable. Se está familiarizado y dedicado al re-trabajo de lo que ya ha sido analizado hasta que la solución empieza a surgir. Dentro del concepto del PSP, existe un sintetizador, que es un planeador, buscador de soluciones; es decir, esta persona toma decisiones, pronostica y predice.



Orientación del equipo

Orientar al equipo a que practique, se adapte y coopere en la escucha activa. **Un solucionador de problemas que oriente al equipo tiende a superar los prejuicios, evaluar objetivamente la información y mantener un ambiente productivo.**



Para solucionar un problema, es necesario que se sigan algunos pasos y se cumpla con ciertas características, esto se observa en la tabla 2.

Paso del proceso	¿Qué hacer?	Características
1. Detectar el problema		
2. Ejecución del plan de equipo	● Establecer un grupo pequeño de personas, con el conocimiento acerca del proceso o el producto, el tiempo asignado, la autoridad y la habilidad dentro de la disciplina técnica para solucionar el problema e implementar acciones correctivas. A este grupo se le debe asignar un líder.	● Creatividad ● Liderazgo ● Análisis ● Orden ● Sistemático ● Intuición ● Crítica ● Información ● Simplificación ● Orientación del equipo
3. Descripción del problema	● Especificar el problema del cliente identificado en términos cuantitativos, los quién, cuándo, dónde, porqué, cómo y/o qué tantos del problema. ● Analizar la información existente. ● Establecer definiciones operacionales.	● Creatividad ● Liderazgo ● Análisis ● Intuición ● Crítica ● Información ● Orientación del equipo
4. Implementación y verificación de acciones provisionales (contenedoras)	● Definir o implementar acciones contenedoras para aislar el problema de cualquier cliente hasta que esté disponible la acción correctiva permanente. ● Verificar la efectividad de las acciones.	● Liderazgo ● Orden ● Sistemático ● Simplificación
5. Definición y verificación de causa raíz	● Identificar causas potenciales. ● Verificar la composición del equipo. ● Revisar y mejorar la descripción del problema. ● Evaluar cada causa potencial por medio de comparaciones, con la descripción del problema. ● Seleccionar causas tentativas. ● Probar cada causa potencial a través de experimentación y análisis estadístico. ● Identificar acciones correctivas alternativas para eliminar la causa raíz.	● Liderazgo ● Sistemático ● Simplificación
6. Selección y verificación de acciones correctivas	● Verificar la composición del equipo. ● Evaluar las soluciones para acciones provisionales mejoradas. ● Evaluar el grado de la reducción del problema o su eliminación utilizando pruebas previas a la producción.	● Liderazgo ● Análisis ● Sistemático ● Crítica
7. Implementación de acciones correctivas permanentes	● Verificar la composición del equipo. ● Identificar acciones de prevención y protección. ● Monitorear la efectividad de la reducción o eliminación del problema.	● Liderazgo ● Sistemático ● Información (junto con operadores y técnicos)
8. Prevención de ocurrencia	● Modificar los sistemas gerenciales, sistemas operativos, prácticas y procedimientos para prevenir la ocurrencia en éstos y en todos los problemas similares.	● Liderazgo ● Información ● Liderazgo de equipo (junto con operadores, técnicos y supervisores)
9. Felicitar al equipo		

Tabla 2. Pasos para solución de un problema

6. Cohesión y espíritu de equipo

6.1. Equipos autodirigidos

Los equipos autodirigidos son equipos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver, siendo autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo la forma en que enfrentarán el problema. En este sentido el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes del equipo, con el fin de que se puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que el control de las actividades particulares que realizan.

Entre las condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos se encuentran principalmente dos.

Compromiso

Por parte de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes. Al iniciar el trabajo con grupos autodirigidos, los participantes deberán desarrollar nuevas capacidades, lo cual requiere que la gerencia esté dispuesta a proporcionar los recursos y el "coaching" para que éstas se desarrollen.

Confianza

Debe existir entre los integrantes de la organización, es un punto crucial puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos, por lo cual los integrantes de éste deben tener claro que no colocarán en riesgo su futuro dentro de la organización por los posibles errores que se puedan cometer, como resultado de generar nuevas soluciones.

Estos equipos pueden ser de dos tipos:

- **Permanentes:** asociados a trabajos de mantenimiento y mejora continua.
- **Temporales:** relacionados con proyectos de mejoras radicales.

Si bien para los dos tipos de equipos es importante señalar claramente cuál es la meta a cumplir, en el caso de los equipos temporales se debe señalar la duración que tendrá el proyecto, disolviéndolo después de dicho período. Lo anterior, se debe a que el no fijar una meta de plazo puede hacer que en el transcurso del tiempo, el trabajo pierda fuerza y se estanque.

De este modo, para que un grupo funcione de forma efectiva debe cumplir con ciertas características, que a continuación se mencionan.

Metas claras

El grupo debe compartir una meta que lograr, si existen distintas metas entre los integrantes del equipo, es probable que surjan tensiones dentro del mismo, impidiendo así cumplir con la meta.

Reglas del juego

Establecer que sí y que no se puede hacer dentro de las acciones que tomará el grupo y sus miembros. Establecer las reglas que se darán durante el desarrollo del proyecto.

Identificar los roles a desarrollar

Definir el espacio de problemas de los cuales cada persona dentro del equipo se hará cargo, abriendo espacio a la creatividad.

En el desarrollo de los equipos autodirigidos surgen las siguientes etapas:

Confusión

Debido a lo nuevo de las actividades, no se comprende que es lo que se debe hacer, esta es una etapa muy peligrosa puesto que la supervisión puede tender a suprimir la autonomía con el fin de controlar la situación. Es en este momento donde se debe confiar en la gente y dar un gran énfasis al "coaching".

Surgimiento de líderes

Se da como resultado de la confusión inicial, es muy probable que surjan líderes dentro de los equipos los cuales guiarán al equipo dentro de las aguas turbulentas.

Equipos compactos

Al lograr resultados el equipo tendrá mayor confianza en sus capacidades, pudiendo ser difícil que entren nuevos componentes o prácticas en éste.

6.2. Empowerment

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Éste es una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, le da sentido al trabajo en equipo y permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

El empowerment cuenta con premisas que deben ser promovidas por la dirección en cascada y en todos los niveles como:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.

- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Algunas empresas en la parte de la dirección trabajan de manera tradicional mostrando características y consecuencias negativas derivadas de las mismas, tales se muestran en la siguiente imagen.

Características	Resultados de las personas
● El puesto pertenece a la empresa.	● Trabajo repetitivo.
● Sólo se reciben órdenes.	● Falta de confianza.
● No se sabe si se está trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.	● Falta de contribución en las decisiones.
● Quedarse callado.	● No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
● El puesto es diferente al perfil.	● Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.
● Se siente poco o ningún control sobre el trabajo.	● Existen reglas y reglamentos englobantes.

Características y consecuencias de una empresa con sistema tradicional

Por el contrario las empresas que han experimentado el empowerment tienen otras características y muestran resultados positivos en las personas, como las que se observan en la imagen.

Características

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- Le gente sabe dónde está parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

Resultados en las personas

- El trabajo es significativo.
- Se puede desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.



Características y consecuencias de una empresa con empowerment

Para la integración de las personas hacia el empowerment son necesarios tres elementos.

1. **LAS RELACIONES:** las cuales deben ser efectivas y sólidas.
2. **LA DISCIPLINA:** debe existir un orden y se deben definir los roles.
3. **EL COMPROMISO:** congruente y decidido en todos los niveles, promovido por los líderes y agentes de cambio.

Una vez identificados los puntos anteriores acerca de las características del empowerment, para la creación de una empresa con dichas características es necesario que existan puestos ideados para que los empleados tengan sentido de posesión y responsabilidad, contando con los siguientes atributos:

- Responsabilidad y autoridad
- Diversidad
- Reto
- Rendimiento significativo
- Poder para la toma de decisiones
- Cambios en las asignaciones de trabajo
- Atención a un proyecto hasta que se concluya

Además, el puesto debe determinar la responsabilidad que el trabajo implica, deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto; sólo la posibilidad de auto evaluarse permite el acceso a la mejora continua.

La empresa debe contar con equipos de trabajo organizados donde se asignen responsabilidades como:

- Mejorar calidad
- Auditoria de calidad
- Selección del líder
- Rotación de puestos

- Organización interna
- Planificación

Dentro de una empresa con empowerment se diseña un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, se deben desarrollar habilidades técnicas de acuerdo con cada puesto de trabajo. Estas destrezas son: control de conflictos, resolver problemas, evaluar diferencias, apoyar a los compañeros, ayuda en la toma de decisiones, participación en reuniones, comunicación de ideas y organización.

Dicha capacitación no sólo se refiere a un "curso", debe ir encaminada a los líderes de cada nivel, ya que éstos tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, aplicarlo y desarrollarlo día a día en la gente con la que se trabaja. Conforme la gente va desarrollando valores intrínsecos más entrenamiento va a necesitar.

El desarrollo del liderazgo dentro de esta capacitación integral debe contemplar los siguientes aspectos:

- Mantener e incrementar la autoestima
- Escuchar y responder con empatía
- Pedir ayuda y alentar la participación

Para la implantación del empowerment se consideran las siguientes cuestiones:

- Desarrollar una visión compartida
- Promover valores claros y entendibles
- Diseñar puestos adecuados
- Crear sistemas que apoyen
- Establecer esquemas de comunicación adecuados
- Selección cuidadosa del personal
- Dar entrenamiento

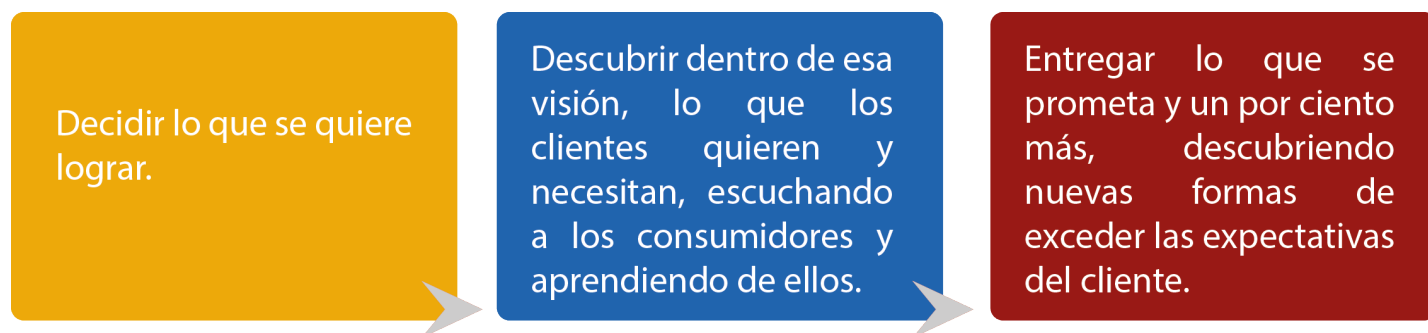
“Empowerment significa delegar sin perder el control, pero control de la situación, no de la gente”

La mayoría de las personas sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas de una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como “parálisis por análisis”, dado que, la gente para cambiar debe poseer dicho cambio.

En todo cambio deben contemplarse cuatro preocupaciones en las personas.

- La gente quiere más información.
- Se pregunta cómo el cambio los afectará personalmente.
- Se pregunta qué necesitará para implantar el cambio.
- Se pregunta acerca del impacto o beneficios del cambio.

Para que el cambio llegue a darse, la alta dirección necesita hablar menos y escuchar más, confiar y depender de otros, en formas en las que nunca lo ha hecho. Para lograrlo se deben considerar los siguientes tres factores:



El saber algo y tener una actitud positiva hacia esa información es una cosa, el aplicarla de manera permanente es otra. No sólo se aprende que la información no lo es todo, sino también que cuando se entrega, debe hacerse a tiempo.

Los administradores en todos lados están preocupados acerca de cómo pueden ayudar en las organizaciones a estar orientadas al cliente, ser más efectivos en costos, ser rápidos, flexibles y mejorar continuamente.

Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino facilitar un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto.

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver qué factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores.



EL SECRETO DEL ÉXITO DEL
EMPOWERMENT RADICA
EN QUE ÉSTE DEBE SER
MEDIDO EN TÉRMINOS DE
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE,
MEJORA DE LOS
RESULTADOS FINANCIEROS
Y DESARROLLO DE SU
GENTE.

Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica, así como, las estructuras y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado.

La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar **el empowerment** de la noche a la mañana, lograrlo **requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación.**

Pero si el empowerment no se aplica eficazmente fracasa sin lograr los resultados posibles. Ello, se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos deben saber de qué se trata y cuáles son los resultados que se esperan de él.

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el empowerment (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros, retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres.

Por ello, el empowerment debe aplicarse en empresas e instituciones de la siguiente forma.

OPCIONES AL DELEGAR RESPONSABILIDADES

- Encomendar el trabajo a la persona adecuada
- Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones
- Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones
- Hacer uno mismo el trabajo

SU PIRÁMIDE DEL PODER SE BASA EN:

- Confianza
- Respeto
- Permiso para fallar

ESTRUCTURA

- Definir responsabilidad
- Delegar autoridad
- Definir estándares de desempeño
- Entrenamiento y desarrollo
- Brindar información y conocimiento
- Brindar retroalimentación
- Reconocimiento

Conclusión

El trabajo en equipo, es una de las condiciones que se requiere para ser un buen profesional y desempeñarse en cualquier actividad, además éste permite convivir con las personas, escuchar las ideas de los demás, aceptarlas, apoyarlas y llevarlas a cabo dentro del entorno en el que se esté desempeñando. Asimismo, permite fijar metas, por las cuales todos los miembros deben participar para alcanzarlas.

Por otro lado, es fundamental identificar los diversos roles desempeñados por cada uno de los integrantes del equipo y la responsabilidad que cada uno toma dentro de un equipo de trabajo, pues de ellos depende la coordinación y/o asignación de las tareas permitiendo tener claro el objetivo. Sin embargo, cada uno de éstos podrá aportar ideas, habilidades y destrezas para colaborar y alcanzar la meta propuesta, siendo respetuoso, animando a los demás integrantes, aceptando las opiniones de los demás y realizando preguntas si así se requiere.

Fuentes de consulta

- Carlos Luer. (2014). Merca 2.0. México.
- Covey, R. Stephen. (1989). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona. Paidós Ibérica.
- Gareca, Ana Cecilia. (2014). Curso: el proceso de la comunicación. México.
- Giesenow, Carlos. (2007). Psicología de los equipos deportivos, claves para formar equipos exitosos. Claridad.
- Infolusos. (2015). 7 pasos para combatir el estrés laboral. Madrid. Recuperado de: <http://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-pasos-combatir-estres-laboral-20141022091920.html>
- Mariano Ramos Mejía. (2013). El proceso de planeamiento: objetivos y estrategias. Buenos Aires, Argentina.
- Salinas, Oscar Javier. (2001). Equipos autodirigidos. En Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/equipos-autodirigidos/>