

Empowerment

INDICE

Prólogo

Desde que los humanos habitan el planeta, desde entonces han existido líderes. Los primeros líderes sin duda eran los que organizaban cacerías y otras expediciones buscando comida. Otros los podemos observar en las páginas de la historia: Moisés, Jesús, Confucio, Marco Polo, Juana de Arco, Winston Churchill y George Washington, son algunos de los más conocidos y los que se han encargado de darle forma a la historia. Sin embargo la importancia que se les ha dado al estudio de los líderes es de apenas 100 a 150 años atrás. Anteriormente el liderazgo sólo se relacionaba con contextos políticos y religiosos, y no fue sino hasta la Revolución Industrial que el liderazgo se relacionó con el ámbito industrial. Pero ahora en la cúspide del siglo XXI el liderazgo industrial se ha vuelto una encrucijada. A pesar de que cada época trae diferentes enfoques económicos, políticos y geopolíticos, el que está ocurriendo ahora es único. Cinco fuerzas están alterando el tradicional modelo de liderazgo industrial y las empresas que lo están aplicando han alcanzado un gran éxito. estas cinco fuerzas son:

1. Empowerment de empleados. Consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente.

2. Reestructuración de la corporación. Aunque rara vez las organizaciones tienen que experimentar con un cambio tan radical en las organizaciones, el bajar el nivel de la toma de decisiones es un asunto mayor, porque requiere de un cambio en la cultura de la empresa, éstas requieren de una preparación profunda todas las personas involucradas en la organización.

3. La explosión de la información. Gracias a las computadoras la generación de información es ilimitada, y con la ayuda de teléfonos celulares y faxes, las comunicaciones son cada vez más rápidas. Y si todo esto está bien organizado, puede ser una herramienta muy importante para el crecimiento de las organizaciones.

4. Globalización. Para el siglo XXI, los líderes de las corporaciones tendrán que actuar globalmente, no sólo para tomar ventaja en las nuevas oportunidades de mercado, sino para hacer frente a los nuevos tratos de mercado, porque sino lo hace pasarán a ser parte de la historia.

5. El paso al cambio. Los líderes de las corporaciones siempre han tenido que confrontar el cambio. La rápida aceleración de la información, globalización y otras tendencias, requieren que los ejecutivos planeen y ganen la aceptación de las nuevas iniciativas.

Hoy más que nunca, necesitan las técnicas de persuasión y enseñanza para adaptarse a los cambios tan rápidos que exige el mundo actual. Como resultado de estas cinco fuerzas, la industria del siglo XXI será reconocida por una marca diferente de

liderazgo. En esta nueva era el liderazgo está cambiando. Para que los líderes sean exitosos tendrán que ser menos arbitrarios, y estar más envueltos en lo que está sucediendo en el "Shop Floor", más abiertos a los empleados y más orientados a la acción que en el pasado. El papel de un líder moderno es crear un sistema de toma de decisiones y enfocarse a guiarlo... y la visión debe de venir de la gente. La tarea más difícil de los líderes con Empowerment, es la creación de equipos abiertos . La unidad básica de una organización con Empowerment no es el individuo que logra resultados, sino un grupo de gente coordinada. El nuevo líder debe de aprender a dar un paso atrás y crear un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

Introducción

La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en estas.

Tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

Para contribuir a esto, se han desarrollado un sin número de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional, como son JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), MRP (Management Requirement Production), y Círculos de Calidad, Grupos Auto dirigidos, TPM (Total Production Management), los cuales algunas veces son implementados y forman parte de la organización mientras que otras sólo la utilizan mientras estos están de moda.

Otro punto importante a destacar es que las organizaciones están creciendo de gran manera en tamaño y servicios para satisfacer al cliente y a su vez se debe conservar como si fuera pequeña, flexible, alerta a las necesidades e interactiva en todo sentido. Lo anterior sugiere otro tipo de administración: EMPOWERMENT.

1. Introducción al Empowerment:

Pero ¿por qué EMPOWERMENT? Bueno es fácil, Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización. Sin embargo, para aceptar lo anterior es necesario profundizar más sobre este concepto para comprender en qué consiste y cuáles son sus alcances.

A continuación presentaremos algunas definiciones de Empowerment que nos ayudaran a ampliar nuestro panorama sobre este concepto:

"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización."

No sólo es el delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es a demás una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente.

Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Lo anterior nos pide un entendimiento en todos los niveles sobre el significado de Empowerment y cómo obtenerlo. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este "facultamiento" puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una Visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; Valores bs cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones.

Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación de persona/puesto.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. La gente con Empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos sentimientos.

La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del Empowerment de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio). Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener Empowerment.

Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente "energetizado", aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios de la energetización en una forma más efectiva en tiempo y costos.

Además, las opciones de promoción y selección de una empresa significan que ella tiene un ambiente de Empowerment. También son importantes que se consideren los siguientes puntos:

Planes de carrera y desarrollo. Sistemas de información, políticas de reembolsos por viajes, procedimientos para planificación de sucesión, disciplina, normas de personal, normas de reembolso por matrícula, círculos de calidad, buzón de sugerencias, etc. Todos estos sistemas pueden infundir en las personas un sentido de poder, o hacerlas sentir como si no tuviesen ningún poder. Estos sistemas deben revisarse y ajustarse continuamente.

Un desarrollo de habilidades de liderazgo. Los Líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquellos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las gentes en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

Un desarrollo de habilidades técnicas y de puesto. Los colaboradores se encargan de tareas adicionales y tienen una rotación frecuente de tareas. Ellos deben entender la forma en que deben realizar cada tarea, no sólo de su propio trabajo, sino de todo lo que IMPACTA a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades. Nada energética más al personal que proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo.

Un desarrollo de técnicas para resolver problemas y entrenamiento en habilidades interpersonales. La gente con Empowerment, ya sea individualmente o en equipo, interacciona más frecuentemente con sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes, gerencia. Se espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

Un desarrollo de habilidades para el servicio al cliente. Las empresas con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal de servicio de primera línea necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Áreas de soporte técnico. Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe de considerar el personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad, capacitación). Esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. El personal de apoyo que realice eficazmente las actividades de entrenar, reforzar y ofrecer ayuda sin quitar responsabilidad, desarrolla la confianza y las habilidades de los colaboradores. La gente con Empowerment toma gradualmente una mayor parte de las responsabilidades de los grupos de apoyo. Finalmente, un grupo de apoyo eficaz progresa del nivel de individuos que hacen el trabajo, al nivel de entrenadores.

Equipos de trabajo. Cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo (equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). Un equipo especial de trabajo: el equipo auto dirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

2. Las Organizaciones Hoy en Día.

Hoy en día las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de reingeniería, administración estratégica y otro tipo de filosofías. La implementación exitosa depende en gran parte en la curva de aprendizaje y en la resistencia al cambio de la misma.

Todavía, de alguna manera, se utiliza el tradicional entrenamiento de cursillos por unas cuantas semanas que sólo formarían parte de un curriculum y no del desempeño diario de la organización. Es necesario que las organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestre resultados en el menor tiempo posible.

a) Típicos Intentos de Cambio

Probablemente han atendido seminarios, diplomados así como otros cursos, y leído muchos libros y manuales. Las palabras rimbombantes del consultor son maravillosas. Tienen sentido completamente.

Se emplea a los consultores en la organización. Estos vienen se organizan, organizan y se van. Son buenos en su trabajo y realmente trabajaron duro, trajeron con ellos conceptos valiosos del mercado e hicieron todo lo posible por enseñarlos en la organización. Algunas veces es imposible para un consultor cambiar los hábitos administrativos de una organización por lo que cuando el consultor se fue el programa se vino abajo.

El cambio no se dio, el cambio no fue implementado. El modelo clásico de cambio en una organización es el siguiente: inicia en un estado estático para moverse a un estado caótico, posteriormente regresa a un estado estático.

El problema con este paradigma es que para cuando la organización se convence de dar un paso hacia el cambio la oportunidad de acceder a ese cambio pasa. Aún más, los ciclos de cambio son ahora tan frecuentes que el modelo deseado no puede ser implementado por completo, hay que adaptarlo. A continuación presentamos una gráfica de factores que sufren un efecto claro por la intervención del cambio:

3. ¡ Puntos de Alarma en la Detección de Ineficiencias!

Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde ésta, está siendo ineficiente. El problema es que, la gente que trabaja dentro de ella, ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no hubiera pasado nada. Algunos de los aspectos malos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento pueden ser los siguientes:

- Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
- Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- A la gente sólo le importa sus cheques de pago, sus vacaciones y sus pensiones. Otra cosa, ¡ olvídelo!
- La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego haz lo menos posible.
- Todo el día todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.

- Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, es mi problema, no el de ellos.
- Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- Si se dice, "Si no le echan ganas, se quedarán sin trabajo", pero eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.
- Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.

Muchas compañías para intentar mejorar estas situaciones han intentado muchos métodos, como los que citaremos:

- Pláticas Motivacionales
- Círculos de Calidad
- Sueldos más Altos
- Calidad de Vida en el Trabajo
- Organización Aplanada
- Equipos de Trabajo
- Sistemas de Sugerencias
- Más Entrenamiento
- Mejores Comunicaciones
- Relaciones más Cercanas
- Seguridad en el Trabajo
- y Muchos Otros Programas.

Pero con todo ello, lo único que ha sucedido son puros resultados inciertos, de corta duración, desalentadores, contraproducentes, confusos o insignificantes.

En éste tipo de empresa, seguramente sucede lo siguiente, en relación con la gente y el trabajo que desempeñan:

- El trabajo pertenece a la compañía, no a la persona .
- Uno está haciendo sólo lo que se le pide.
- El trabajo no importa realmente.
- Uno no sabe que tan bien lo está haciendo.
- Uno tiene que mantener siempre la boca cerrada.
- El trabajo es algo diferente de lo que uno es.
- Uno tiene poco o ningún control sobre su trabajo.

Lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción, a esto se le conoce como ZAPP. Con él, las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión acerca de las cosas, y tienen algo de control sobre su trabajo.

Para que las personas se sientan Zappeadas es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les dé reconocimiento por sus ideas, cuando es escuchada, cuando los problemas se resuelven en equipo, cuando los controles son flexibles, cuando son elogiados, al trabajar en equipo, cuando se les brinda conocimiento, cuando cuentan con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y cuando las comunicaciones son hacia arriba y hacia abajo.

Los tres primeros pasos del Zapp, son:

- 1. Mantener la Autoestima
- 2. Escuchar y Responder con Empatía
- 3. Pedir ayuda para Resolver los Problemas

El Zapp consiste en delegar autoridad, darle responsabilidad a sus empleados. El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad. La persona que delega autoridad, todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que ellos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y, ser un administrador inteligente.

Para poder canalizar la acción se deben establecer claramente cuáles son las áreas de resultados clave, es decir, la dirección que queremos tomar; cómo vamos hacer la medición, que es una manera de saber que estamos moviéndonos en la dirección correcta, y por último, fijar cuál es nuestra meta, que es un indicador de que ya llegamos.

Es necesario contar con retroalimentación constante acerca del desempeño relacionado con las metas que mantienen el Zapp elevado. De ser posible, la gente debe administrar su propio sistema de retroalimentación, y deben cambiarse las mediciones y metas a la gente en nuevas direcciones, una vez que se hayan logrado las anteriores.

Pero además de todo lo que hemos citado, nada se pudiera lograr si la gente no tiene las habilidades o cualidades necesarias para hacer las cosas como deben ser. Es necesario que reciban cierto entrenamiento en donde se les explique los siguientes puntos:

- Propósito e importancia de lo que se intenta enseñar
- Proceso que será utilizado
- Mostrarle cómo se hace
- Observar mientras la persona practica el proceso
- Dar retroalimentación inmediata y específica
- Expresar confianza en la habilidad de la persona para tener éxito
- Se deben ponerse de acuerdo en las acciones de seguimiento

Quienes van a determinar este grado de motivación de la gente, en orden de importancia son:

- A. El jefe inmediato de la persona (líder del grupo)
- B. Las demás personas que afecta el trabajo de la persona (proveedores, servicios, soporte).
- C. Administración superior
- D. La organización y sus sistemas.

La más importante influencia proviene del supervisor o gerente a quien le reporta directamente la persona.

4. Cómo Integrar a la Gente hacia el Empowerment

Hasta ahora, se han descrito los atributos del Empowerment, pero evidentemente es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollarlo. En este momento es oportuno recordar la premisa que dice: "La gente hace lo que Usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos.

Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Generalmente si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente le dé los resultados esperados.

Esto significa, además que se debe trabajar en forma activa. Cuantas veces encontramos a gerentes que se quejan amargamente de su gente, pero que no hacen nada por ellos. La gente es inteligente, perceptiva y también genera grandes expectativas.

Para integrarla al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa donde está parado.

El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

5. Bases de la Implantación del Empowerment

Para implantar el sistema de Empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe nos proponen en su libro "Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo, medidas para crear un equipo de trabajo.

a) Creación del Equipo de Trabajo

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Los círculos de calidad por ejemplo, existen desde hace tiempo como una muestra de esta metodología. Sin embargo esto no lo toman como una filosofía y es en una filosofía en acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergismo.

El sinergismo implica que las acciones simultáneas de entidades separadas que tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y este existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

Los gerentes es muy importante que consideren la energía que tienen los trabajadores para que puedan canalizarlas por el mejor camino. De los cuatro tipos de energía que existen, física, mental, emocional y de espíritu, es ésta última en la que más se deben enfocar, porque es la que permite que las personas se animen recíprocamente. Sin embargo esto no significa que se deben de descuidar las otras.

El desafío de crear un equipo de alta eficiencia o rendimiento y no un grupo de individuos que rindan mucho comprende dos aspectos: empezar a pensar como agentes de mayor nivel sin olvidar nunca como es estar en los niveles más bajos, y empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos.

Una investigación realizada por Wilson, identificó ocho atributos normalmente presentes en equipos con alta eficiencia:

- 1. Liderazgo participativo: crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- 2. Responsabilidad compartida: establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.
- 3. Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al porqué de la existencia del equipo y su función.
- 4. Buena comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.
- 5. La mira en el futuro: para ver el cambio como una unidad de crecimiento
- 6. Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados
- 7. Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo

- 8. Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla atraviesan por tres etapas:

+ Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

+ Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

+ Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

No todos los equipos pasan por estas fases de igual manera, algunos difieren en el tiempo que tardan en pasar de una fase a la siguiente y en otros cambian ciertas características de cada fase.

El papel del gerente en este aspecto consiste en identificar aquellos atributos que están ayudando a su equipo para ser más eficientes y aquellos que se lo impiden.

En un equipo de alta eficiencia, el gerente es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los empleados. Esto no implica que la unidad de trabajo funcione como una democracia o que el gerente no sea el responsable de lo que sucede. En cambio indica que se obtendrán mejores resultados liderando y no dirigiendo en el sentido tradicional de la palabra.

Un importante mandato para los gerentes es ayudar a crecer a los empleados y estos son los considerados con mayor influencia positiva.

Son tres las etapas del crecimiento del empleado. En la primera es considerado dependiente, buscan observar y necesitan dirección. El papel del gerente es el de decir: dar directivas específicas; fijar objetivos pequeños; y brindar información sobre los resultados tanto positivos como negativos.

La segunda etapa, es cuando el empleado domina su tarea, ya no depende del gerente en lo que hacen, pero necesitan de él para que influya con respecto al uso de su energía y al nivel de rendimiento esperado. El papel del gerente en esta etapa es el asignarles mayor responsabilidad, más libertad, pedirles más potencia y sugerencias, fijar conjuntamente los objetivos, y hacer que la información de los resultados fluya en dos sentidos.

Muchos gerentes cuando llegan a esta etapa creen que han terminado, sin embargo crear un equipo de alta eficiencia exige un paso más, una tercera etapa, lograr que la gente sea interdependiente. Y el rol del gerente pasa a ser el de un colaborador, donde debe ayudar y aconsejar a sus empleados, solicitar que vayan informándole resultados, establecer parámetros, recibir aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y dar más responsabilidad.

El liderazgo es esencial para lograr que los empleados superen la etapa independiente y entren a la interdependiente, y para lograrlo, los gerentes deben repensar la forma tradicional de dirigir.

Para crear y dirigir un equipo de alta eficiencia, el enfoque del liderazgo participativo es el que mejor funciona, con una comunicación de doble sentido y una gestión basada en la influencia para asegurar el compromiso.

Los líderes eficaces tienden a capacitar a su gente, a liberarla y a servirla. La idea de autorizar apunta a la distribución de responsabilidades, a transmitir la importancia de cada miembro del equipo y permitir que cada participante sea un miembro igual del equipo.

El liberar implica la utilización de talentos, ideas, percepciones y capacidades, tanto creativas como de resolución de problemas que tienen las personas. Servir implica el ubicarse en el rol de contribuir al crecimiento de los demás.

Los miembros de los equipos deben trabajar en armonía, ayudarse unos a otros, reconocer y complementar los puntos fuertes y débiles de los demás, y compartir la convicción de que son recíprocamente responsables.

Una de las formas más importantes de fomentar la responsabilidad compartida consiste en intercambiar información y establecer un clima que lo fomente. Otra forma de alentar la responsabilidad consiste en dar recompensas cuando se produce; y otra es la de fomentar la responsabilidad compartida que consiste en informar a todos acerca de la tarea global del grupo y cómo encaja cada parte en el conjunto.

Los equipos con un alto grado de responsabilidad compartida tienen áreas primordiales de responsabilidad, pero los miembros asumen también otros roles. Pueden ayudarse mutuamente a adquirir nuevas técnicas, y los integrantes se benefician tanto por los logros del grupo como los logros individuales.

Un requerimiento clave de un equipo supereficaz es que todos los miembros compartan el mismo propósito. El propósito es una orientación conscientemente elegida y claramente articulada que utiliza los talentos y capacidades de su equipo, contribuye a la organización y conduce a los miembros del equipo hacia un sentido de realización.

El propósito tiene cuatro funciones principales:

- 1. Proporciona un contexto para la toma de decisiones, un punto de referencia estable a partir del cual se establecen los objetivos y se planifica.
- 2. Suministra un metro que posibilita medir el avance del equipo en relación con un criterio exterior.
- 3. Provee un foco para la colaboración y la responsabilidad compartida
- 4. Motivador para la excelencia y la alta eficiencia.

Un equipo que juega para no perder y no para ganar, frecuentemente pierde estímulo, y el adversario, centrado en ganar, usa su energía positiva para invertir el juego.

La comunicación es fundamental para el rendimiento. Cuánto más frecuente es la comunicación de los empleados, mayor son las probabilidades de que sean eficientes. Por tal motivo el gerente debe alentar la participación y la comunicación.

La confianza es un requisito previo a la buena comunicación. El mayor problema de la falta de confianza es que la gente deja de comunicarse. Si la comunicación se frena puede sobrevenir varias consecuencias negativas, como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.

Hasta ahora hemos visto algunas formas de estimular la liberación de más energía en un equipo de trabajo. Sin embargo, el hacer algunos cambios para mejorar la eficiencia, no significa que los miembros de su sección lo acompañen.

Para manejar una situación de atascamiento, se necesita comprender como aprenden los grupos a comportarse.

Las experiencias pasadas y las creencias presentes pueden afectar negativamente la disposición de los miembros del grupo a cambiar, frenando el flujo de energía productiva en la unidad de trabajo. Y para salir de esta hay que reconocer para poder frenarla, describir al grupo la situación, y crear un desafío.

En los equipos es importante que existan normas. Las normas, como los hábitos, tienen varios aspectos positivos. Permiten que las personas sepan que se espera, ayudan a mantener el orden, eliminan la necesidad de repensar cada acción, y dan una sensación de seguridad.

Por otro lado, también representan desventajas: son resistentes al cambio, pueden obstaculizar el camino a la eficiencia máxima, y pueden ser aceptadas en forma irreflexiva.

Los grupos necesitan reuniones y frecuentemente son consideradas una pérdida de tiempo. La forma de comportarse al reunirse constituye un factor importante en la creación de un equipo supereficiente.

La mayoría de las reuniones bien dirigidas tienen un propósito claro, participan todos, aunque nadie tiene derecho a irse por la tangente, y no duran más de lo necesario.. pero desgraciadamente en la mayoría de los casos la mentalidad imperante sostiene que la reunión es del líder. Para mantener la mira en las tareas, es importante que también los miembros del equipo se sientan responsables de lo que pasa en las reuniones. Esto se puede lograr a través de:

Asegurándose que el equipo conozca el propósito de la reunión, que sepa como se alcanzará dicho hecho y que significado tiene para el equipo.

Crear un ambiente en el que las personas quieran participar.

Acotar en forma efectiva a los miembros del equipo cuando se apartan de sus tareas.

Establecer expectativas positivas para el comportamiento de los miembros del equipo.

Otro aspecto a considerar es la creatividad es un factor muy importante en los equipos. Muchas veces nos sucede que nos quedamos ciclados con una idea y a esto

se le llama fijación funcional y una buena manera de salir de ella es pensar en lo que no puedes hacer.

La creatividad es el proceso de romper viejas conexiones y establecer nuevas conexiones que sean de utilidad.

El aprovechar las oportunidades a tiempo es muy importante para tener éxito, es decir, los equipos de alta eficiencia son oportunistas.

Existe un sistema que puede ser utilizado no sólo para resolver problemas existentes, sino también para identificar oportunidades futuras y se llama proceso de descubrimiento de oportunidades futuras y consiste en siete pasos:

- 1. Enunciar el resultado deseado
- 2. Buscar los datos
- 3. Identificar características
- 4. "Comparar" características
- 5. Evaluar la eficiencia actual
- 6. Graficar las oportunidades
- 7. Crear un plan de acción.

En conclusión lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, la excelente comunicación, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y por supuesto su respuesta rápida ante las oportunidades.