



EQUIPOS DE TRABAJO

© Lic.Roberto Binetti
robertobinetti.com.ar

ÍNDICE

.....	1
.....	1
1 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN EQUIPO.....	4
1.1 PREMISAS	5
1.1.1 DEFINIR LA VISIÓN DEL EQUIPO	5
1.1.2 ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN	7
1.1.3 DEFINIR LOS RESULTADOS ESPERADOS	8
1.2 NORMAS BÁSICAS	10
1.2.1 COMPROMISO.....	10
1.2.2 CONFIANZA.....	10
1.2.3 COMUNICACIÓN.....	11
1.2.4 COHESIÓN.....	12
1.2.5 HABILIDADES	12
1.2.6 MENTALIDAD DE LOGRO.....	13
1.2.7 SINERGIA	14
2 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO	15
2.1 JERÁRQUICO.....	15
2.2 INTERFUNCIONALES.....	16
2.3 SEMIAUTÓNOMOS.....	16
2.4 AUTODIRIGIDOS	17
2.5 VIRTUALES.....	18
2.6 OTRAS CLASIFICACIONES.....	20
2.6.1 DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	20
2.6.2 CÍRCULOS DE CALIDAD	20
2.6.3 FUERZA DE TAREAS	20
3 GESTIÓN DE EQUIPOS	21
4 MODELO DE GESTIÓN	22
4.1 ESTRUCTURA	23
4.2 DEFINICIÓN DE ROLES	24
4.2.1 LÍDER DEL EQUIPO.....	24
4.2.2 COORDINADOR DEL EQUIPO.....	24
4.2.3 RESPONSABLE DE CÉLULA	25
4.3 DEFINICIÓN Y PLANIFICACIÓN DE SPRINTS.....	25
4.4 DEFINIR EL KANBAN	26

4.5	REUNIONES.....	27
4.5.1	REUNIÓN DE INICIO.....	27
4.5.2	DAILYS.....	28
4.5.3	REUNIÓN DE CIERRE.....	29
4.5.4	REUNIÓN DE RETROSPECTIVA.....	29
4.5.5	OTRAS REUNIONES.....	29
4.5.6	REPASANDO EL MODELO	30
5	HERRAMIENTAS TIC.....	31
5.1	GESTIÓN DE EQUIPOS	31
5.2	COMUNICACIÓN.....	31
5.3	WORKSHOPS O FORMACIONES.....	32
5.4	REUNIONES VIRTUALES.....	32

1 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN EQUIPO

Conformar un equipo de trabajo supone de un conjunto de personas, con diferentes formas de pensar, distintas opiniones y planteamientos a las que se les requiere que trabajen juntos.

De esta manera, para que este conjunto o grupo de personas se convierta en un equipo, es necesario cumplir una serie de premisas y normas básicas.

Para ir delineado e interrelacionando cada una de ellas, nos apoyaremos en el siguiente gráfico.



Pautas para la construcción de un equipo
Fuente: Propia

El gráfico nos indica cómo está compuesto el camino para convertir un grupo de personas en un equipo de trabajo, expresados en el extremo izquierdo y derecho respectivamente, de allí su forma de flecha.

De esta manera, en las páginas siguientes desarrollaremos el proceso de definición de cada uno de los conceptos que se describen en el gráfico referido.

La descripción responde al orden mediante el cual se debe cumplimentar este proceso de creación de un equipo de trabajo y el vínculo que cada una de ellas tienen entre sí y, fundamentalmente, respecto a los conceptos referidos en el módulo anterior sobre comportamiento individual, grupal y las implicancias del sistema organizacional junto al concepto de cultura.

1.1 PREMISAS

En lógica, una premisa es una combinación de juicios de los más diversos que permiten llegar a una conclusión. Advierte, además, que para que la conclusión sea válida, las premisas también lo deben ser.

En nuestro caso, el término premisa lo utilizamos para dejar en claro que comprenden acciones que anteceden a las normas básicas que debe seguir un proceso de construcción de un equipo de trabajo.

Al igual que en lógica, estas premisas tienen que aportar valor concreto, de lo contrario, cumplimentar el proceso de normas básicas estará destinado al fracaso.

1.1.1 DEFINIR LA VISIÓN DEL EQUIPO

La visión es la definición del futuro del equipo construido sobre los deseos más elevados, definiendo las metas y permitiendo visualizar anticipadamente la imagen exacta del éxito que se pretende del accionar equipo.



Establecer la visión significa dejar en claro qué es lo que se pretende del equipo. No implica la formulación de una idea, aunque pueda estar inspirada en una. La visión debe ser lo suficientemente convincente como para lograr el respaldo de los miembros del equipo. De esta manera, se convierte en palpable y en una poderosa fuerza humana que se conoce con el nombre de **visión compartida** (Senge, P.M., 1992).

Para ello, la visión debe convertirse en una fuente de inspiración y productividad para los miembros del equipo como resultado del aprendizaje personal de descubrir por sí mismos la capacidad de crear una visión personal que le dé sentido a su vida profesional. Estas visiones personales van alimentando la gran visión del equipo y cada uno de los miembros siente una conexión íntima que lo impulsa al compromiso para convertirla en realidad, por lo que el proyecto del equipo se convierte en "nuestro".

1.1.1.1 PREGUNTAS PARA FORMULAR UNA VISIÓN DE EQUIPO

La declaración de la visión debería ser capaz de responder preguntas como las indicadas en el siguiente cuadro.

- ¿Cuál es la razón de este equipo?
- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuál es nuestro principal propósito?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Quiénes trabajarán en el equipo?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser productivos y eficientes?

Preguntas para formular una visión de equipo

Fuente: Propia

1.1.1.1.1 EJEMPLOS

Seguidamente se expresan dos ejemplos respecto a lo que podría expresar una visión de un equipo de trabajo.

VISIÓN - EJEMPLO 1

Ser reconocidos como un excelente equipo, donde prime el respeto y la responsabilidad, logrando altos estándares de rendimiento para que el resultado de nuestra acción sea provechoso para la organización.

La visión no sólo determina una **responsabilidad de conjunto**, sino que establece el marco de las relaciones y vínculos del equipo con los stakeholders o grupo de interesados y con el resto de las áreas que componen la empresa.

VISIÓN - EJEMPLO 2

Satisfacer las necesidades de quienes reciben nuestro trabajo, prosperando como personas, como equipo y de manera conjunta con nuestra empresa, desarrollando un ambiente de trabajo que permita la mejora de la calidad de vida de sus miembros y alentar acuerdos de mutuo respeto y beneficios compartidos con el resto del personal de la organización.

Consideramos a nuestros clientes internos como lo más importante, escuchándolos de manera activa y empática, tomando sus opiniones como nuestro mejor estímulo para la mejora continua.

1.1.2 ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN

Inmediatamente de definida la visión, debemos establecer la organización o estructura adecuada para cumplir con ella. Aquí entran a jugar diversos factores que hacen al sistema organizacional, desarrollados en su momento, como: división y agrupamiento de tareas, cultura del equipo (muy vinculado también al concepto de visión), tecnología disponible, comunicación, acceso a bases de datos, softwares, aplicaciones, coordinación, etc.

La coordinación es clave, por lo que los procesos a cumplimentar por los miembros del equipo deben estar claramente definidos. Es en este punto donde entran a jugar otros mecanismos de coordinación como el de estandarización de habilidades y la estandarización de normas, es decir, la coordinación lograda por medio de la cultura organizacional o del equipo de trabajo.

Como vemos, los conceptos de visión y organización son descriptos separadamente, pero en la práctica, operan interrelacionados.

Aspectos como los recursos, equipamiento y el lugar físico destinado al equipo resultan muy importantes a considerar en la construcción de una estructura. Estos factores resultan claves para mostrar al resto de la organización, cuán importante es para la dirección de la compañía el desempeño del equipo y, consecuentemente, para el resto de la empresa.

En otras palabras, si queremos ser respetados, debemos hacerlo desde un lugar que lo inspire, tanto hacia sus integrantes como para el resto de la empresa.

Como líder de un equipo, debemos prestar especial atención al vínculo visión-cultura organizacional. Es cierto, como hemos visto, que pueden crearse subculturas del equipo dentro de la cultura dominante en la empresa.

No obstante, el líder debe ser cuidadoso de no definir visiones y estructuras que generen conflictos importantes con la cultura dominante en la empresa. Este es una de las disfunciones que mayor frustración genera en los miembros de un equipo ya que toda visión destinada a obtener un desempeño óptimo del equipo quedará inmediatamente arruinada sin una estructura organizacional que encaje con la cadena de valor y cultura de la empresa.

Por último, resulta importante referirnos al mecanismo de coordinación de normalización de habilidades que se encuentra vinculado a la aptitud. Resulta muy importante que el equipo cuente con miembros con aptitudes técnicas que requiere el cumplimiento de los objetivos del equipo, pero tanto o más importante es que cuente con miembros con la aptitudes humanas y conceptuales que el puesto requiera. Como, por ejemplo, quienes tengan la responsabilidad de vincularse directamente con los stakeholders.

1.1.3 DEFINIR LOS RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados cierran el concepto de premisas básicas. Los resultados u objetivos deben ser concretos y mensurables. Al contrario de la visión, los resultados son de definición exclusiva para el grupo y para quienes reciben los reportes que se generan.

Así como la estructura organizacional del equipo, los resultados u objetivos se definen en función de la visión, pero en mayor medida, en base a los entregables que debe generar el equipo en función a los requerimientos de sus clientes internos.

La orientación a los resultados es tan importante como la visión. Es una condición indispensable que todo grupo siempre debe cumplir para obtener un alto desempeño.

Pero existe otro aspecto clave vinculado a los resultados, el **control de desempeño**. Este es un factor crucial en el funcionamiento de todo equipo que se encuentra íntimamente relacionado con el concepto de organización. Nos estamos refiriendo a la **trazabilidad**.

La **trazabilidad** implica una **integración horizontal** en cuanto a la información y conocimiento en tiempo real de todos los procesos que intervienen en la obtención de cada resultado y los miembros o sectores del equipo que participan en él, quienes deberían aportar en tiempo real cualquier tipo de anomalía que observan, tanto en el proceso como en la obtención de la información que se necesita.

En el cuadro siguiente se expone un ejemplo de determinación de objetivos o resultados.

Reporte	Contenido	Responsable	Estado	Fecha límite
Gestión y Operaciones			En proceso	05/03/2020
	Reporte Ventas	 Gabriel	Listo	02/03/2020
	Reporte Finanzas	 Julieta	Listo	03/03/2020
	Reporte EOAF	 Lucrecia	En proceso	04/03/2020
	Reporte CTF	 Lucrecia	En proceso	04/03/2020
Reporte	Contenido	Responsable	Estado	Fecha límite
Patrimonial			En proceso	10/03/2020
	EC Flash	 Matías	En proceso	05/03/2020
	EC Definitivo	 Matías	En proceso	09/03/2020

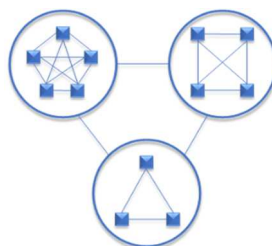
Resultados y trazabilidad de un equipo administrativo y de control
Fuente: Propia

Si observas el cuadro vas a notar que no solo están expresados resultados, sino que también se muestra su trazabilidad. En el cuadro se simula una pantalla de un software hipotético de seguimiento del desempeño del equipo, indicando cada resultado con los procesos que lo componen, sus responsables y sus fechas límite. El color verde manifiesta que el proceso está concluido, el amarillo que está en proceso regular y el rojo indica que el proceso se encuentra estancado por algún motivo.

Queda claro entonces la importancia clave de la medición del desempeño del equipo.

Por otra parte, un equipo de alto desempeño requiere de una integración horizontal, que implica la acción coordinada de los miembros del equipo con independencia de la escala jerárquica en función de cada resultado.

En otras palabras, la estructura de un equipo de trabajo debe tender a ser orgánica, tal como fue afirmado al momento de desarrollar el sistema organizacional y como expresa, a modo de ejemplo, la figura siguiente.



Ejemplo estructura orgánica
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

1.2 NORMAS BÁSICAS

La cumplimentación de las premisas al momento de construir un equipo nos permite adentrarnos en la siguiente etapa de las normas básicas.

El término normas no obedece a una suerte de manual, sino a una descripción de factores que condicionan, de manera crítica, el desempeño del equipo.

1.2.1 COMPROMISO

Con este punto estamos iniciando las normas necesarias para el desempeño eficiente de un equipo.

Vas a encontrar muchos textos y videos que en este punto se refieren a las cinco "C" de los equipos de trabajo. Si bien respeto la postura profesional de otras personas, en lo personal no estoy de acuerdo con este concepto. No me interesa forzar las cosas para que "suene bien" y, mucho menos aún, en incorporar factores que nada aportan.

Dicho esto, comenzamos con nuestro análisis.

El **compromiso es un producto de la actitud y los valores** de la persona. Define el grado de identificación de cada miembro del equipo con los objetivos o resultados a obtener de acuerdo con valores afectivos, de pertenencia y normativos.

Una persona comprometida aporta su empeño y lo mejor de sí mismo para cumplimentar el resultado, sea éste su responsabilidad directa o de otro miembro del equipo.

1.2.2 CONFIANZA

En las escuelas de teatro existe un ejercicio muy generalizado que consiste en que una actriz o actor se pare de espaldas al resto de sus compañeros y se deje caer hacia atrás. Sus compañeros tienen la responsabilidad de evitar que caiga al piso del escenario tomando su espalda con sus manos. Quien se deja caer, por otra parte, debe hacerlo con total naturalidad simulando un hecho que provoque su caída hacia atrás. Esa naturalidad dependerá de la confianza que tenga en que sus compañeros harán todo lo que esté a su alcance para evitar que caiga.

Tener la confianza que tienes cubierta tu espalda no es un tema menor en un equipo. Implica confiar en que, si cometes un error, siempre contarás con algún miembro del equipo que actuará inmediatamente, ya sea para advertirlo o para corregirlo por sí mismo en función al cumplimiento de los resultados del equipo.

Queda claro que un clima de **confianza sólo es posible en un ambiente de personas comprometidas.**

Sólo en un clima de compromiso y confianza plena es posible conseguir que el equipo priorice el logro colectivo frente al logro personal y que éste es el mejor camino para lograr un alto desempeño.

De esta manera, si bien la confianza depende del compromiso, a su vez, lo refuerza, fundamentalmente en cuanto al valor de pertenencia.

1.2.3 COMUNICACIÓN

Conceptualmente, en un equipo la comunicación tiene cuatro funciones que se destacan dentro un amplio espectro de funciones: **control, motivación, expresión emocional e información.**

Formalmente, la comunicación **controla** el comportamiento de los miembros del equipo mediante los lineamientos que le son exigidos. Pero la comunicación informal también lo hace.

Por otro lado, la comunicación puede impulsar a la **motivación** porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si fuera necesario.

Para muchas personas, el equipo de trabajo puede representar la fuente principal de interacción social. En este caso, la comunicación puede convertirse en un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus **sentimientos**, de frustración o de satisfacción, brindando un medio para la expresión emocional y para satisfacer las necesidades sociales.

Como última función destacada, la comunicación proporciona la **información** para coordinar una tarea o para la toma de decisiones del equipo.

Un clima de compromiso y confianza facilita enormemente la comunicación dentro de un equipo, donde las cuatro funciones que hemos visto se manifiestan en una sola función ya que los miembros del equipo mantienen una comunicación abierta y sin barreras.

De esta manera, el equipo reacciona automáticamente, de acuerdo con el estado emocional de cada uno, sosteniendo a quien lo necesite o aprovechando a aquellos que manifiestan emociones positivas.

Quizás sea ésta una de las normativas más afectadas por el estado de situación generado por la pandemia del COVID-19. Aquí, el rol del líder y las costumbres que se establezcan vía remota resultan claves. No sólo nos referimos a la comunicación en conjunto sino también en privado con cada uno de sus miembros, con una total empatía a las consecuencias del confinamiento y, en

algunos casos, hasta en recortes en sus salarios. Difícil rol del líder. Para lo cual, lo primordial es que trabaje en su propio estado emocional. Si bien lo veremos más en detalle al desarrollar liderazgo, es importante que ya lo tengamos presente.

1.2.4 COHESIÓN

Se dice que un equipo alcanza un estado de cohesión cuando sus miembros poseen lazos que los unen entre sí y con el equipo como si fuera uno solo.

Los componentes esenciales de la cohesión lo constituyen las relaciones sociales y de trabajo entre sus miembros, la unidad percibida y sus emociones.

Podríamos concluir que la cohesión está constituida por las fuerzas adquiridas por el equipo, dentro de un clima de compromiso, confianza mutua y comunicación abierta y fluida, con las cuales se mantienen como tal, motivando la coexistencia y el mantenimiento del equipo, que van de persona a persona.

Es el estado ideal y deseado para un equipo. Tan importante es que, en el campo social, la cohesión suele ser considerada como un sinónimo de integración social.

Pero nos estamos refiriendo a un equipo de trabajo, más precisamente, a un equipo de administración y control. Aún nos restan ocuparnos de dos conceptos más para llegar al último, la anhelada sinergia.

1.2.5 HABILIDADES

Las habilidades obviamente se encuentran vinculadas a la aptitud. Ya habíamos visto que esta última presenta tres factores que la define: técnica, humana y conceptual.

Cuando estamos en un proceso de búsqueda de talentos para integrar nuestro equipo, como mencionamos, juega un papel preponderante la estandarización de habilidades que involucra, los tres factores que hacen a la aptitud, más todos aquellos que hacen al comportamiento individual, tanto para cotejar los aspectos personales con la cultura dominante de la organización o la que se pretende imprimir en el equipo, como para descubrir en qué es hábil la persona que estamos entrevistando.

Es importante que a esta altura tengamos en cuenta que la función principal del líder es extraer lo mejor de sí de cada una de las personas que integrarán el equipo.

Podemos encontrar casos en que, por la característica del equipo, sólo necesita de personas con mentalidad analítica, precisa, etc. Resultará importante entonces que algunos de los miembros respondan a estas características, pero también necesitaremos de personas con habilidades para vincularse con personas de otros sectores y personal con jerarquía superior, de manera que puedan articular las típicas situaciones que se generan al momento de tener que plantear que el equipo ha detectado una anomalía importante si, por ejemplo, estamos ante un equipo de control.

La política es muy importante en la organización y un líder no debe caer en la tentación de pensar que conforma una gestión que le es exclusiva. En los casos que mencionábamos, resulta común la necesidad de implementar la técnica de triangulación, es decir, comenzar a plantear un tema delicado por medio de uno de los miembros del equipo que posea habilidades humanas y conceptuales para luego, en el caso que la situación se vuelva más tensa, la o el líder actúe en consecuencia. Esta técnica permite, por un lado, disminuir el desgaste de la figura del líder y, por el otro, crear nuevas instancias de comunicación al cambiar de interlocutor.

La habilidad trae aparejado un concepto muy importante: la complementariedad. Este es otro factor que resulta imprescindible contar en un equipo, el cual se desempeña natural y eficientemente en un clima de cohesión de equipo.

1.2.6 MENTALIDAD DE LOGRO

Nuestras creencias juegan un papel fundamental en el logro de nuestros objetivos, por lo que la mentalidad desempeña un papel importante en la determinación de resultados positivos. El concepto de mentalidad nos refiere a si consideramos que cualidades tales como la inteligencia y el talento son rasgos fijos o cambiantes (Dweck C., 2007).

Las personas con un marco mental rígido creen que estas cualidades son innatas, fijas e inmutables. Mientras que aquellos con un marco mental de crecimiento, por el contrario, creen que dichas capacidades pueden desarrollarse y fortalecerse a través del compromiso y el trabajo duro (Dweck C., 2007).

Nuestra mentalidad juega un papel fundamental en la forma en que enfrentamos los desafíos de la vida.

Así, por ejemplo, el marco mental rígido tiende a crear una necesidad de aprobación. Mientras que el marco mental de crecimiento, por el contrario, conduce a una necesidad de aprendizaje, a un deseo de trabajar duro y descubrir nuevas cosas.

Cuando las personas con una mentalidad de crecimiento intentan algo y no lo logran, no tienden a percibirlo como un fracaso o decepción, lo toman como una experiencia de aprendizaje que puede conducir a un crecimiento y cambio (Dweck C., 2007).

Podríamos concluir que una mentalidad rígida tiende a considerar un hecho como “suerte” o una “desgracia”. Mientras que la mentalidad de crecimiento o de logro toma a cualquier hecho como un desafío.

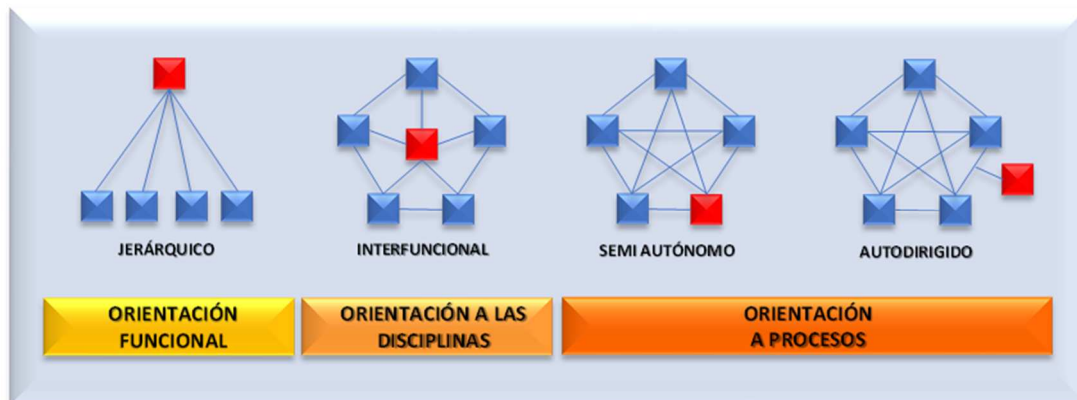
1.2.7 SINERGIA

Sinergia procede de un vocablo griego que significa cooperación. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

De esta manera, cuando se logra la cohesión plena como consecuencia del compromiso de los miembros fomentados en un clima de confianza mutua y comunicación fluida, complementados con las habilidades o conocimiento sustentado en una mentalidad de logro, el equipo obtiene un beneficio multiplicador muy superior a la suma de las capacidades individuales. Luego de todo ello, el equipo logra una verdadera sinergia.

2 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

La estructura de un equipo se define dentro de la premisa de organización que hicimos referencia anteriormente. En ese momento, es cuando se analiza cuál es el concepto más adecuado para formarla. A este respecto, existen tres orientaciones que enmarcan los tipos de equipos más comunes: orientación funcional, a las disciplinas o a los procesos.

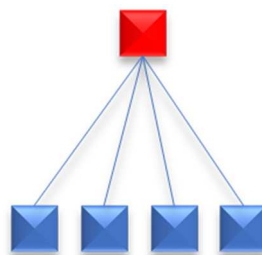


Tipos de equipos de trabajo
Fuente: Propia

Los cuadros azules representan los miembros del equipo, indicándose al líder en color rojo. Si bien esta clasificación no lleva a una aplicación práctica directa, nos proporciona concepto que resulta de utilidad a la hora de diseñar la estructura de nuestro equipo de trabajo.

2.1 JERÁRQUICO

Al denominarlos dentro de la orientación funcional estamos haciendo una simplificación respecto al criterio de agrupamiento utilizado en la organización, siendo el criterio funcional el más común en las organizaciones tradicionales.



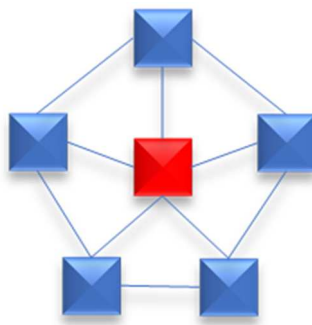
Equipo jerárquico – Orientación funcional
Fuente: Propia

En este tipo de equipos de trabajo encontramos la figura de liderazgo jerárquico, que profundizaremos en el módulo siguiente, responde al concepto de “dar respuesta” a todos los problemas que ascienden por la línea de mando.

Estos equipos están conformados por miembros de un solo departamento, con la meta común de analizar asuntos y resolver problemas dentro de su campo de experiencia y responsabilidad.

2.2 INTERFUNCIONALES

Entrando en el campo de los equipos orientados a las disciplinas, encontramos los equipos interfuncionales, también llamados transfuncionales o multidisciplinarios.



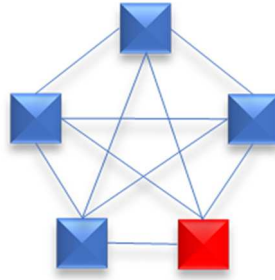
Equipo interfuncional – Orientación a la disciplina
Fuente: Propia

Estos equipos están integrados por personas de distintas áreas, funciones y, a veces, de distintos niveles jerárquicos, los cuales tienen como meta la resolución de una tarea específica.

Dada su característica de su orientación hacia la disciplina, no adopta una estructura jerárquica y sus miembros interactúan entre sí, pero, por lo general, su funcionamiento se encuentra centrado en la figura de una o un líder.

2.3 SEMIAUTÓNOMOS

Si bien estos equipos de trabajo son producto de una orientación a los procesos, en cierta medida también responden a los interfuncionales, es decir, a los orientados a las disciplinas.



Equipo semi autónomo – Orientación a los procesos
Fuente: Propia

Por lo general son grupos reducidos y sus miembros tienen como objetivo la realización de un producto o servicio específico. Poseen cierto grado de autonomía para tomar decisiones sobre las tareas y procesos sobre los cuales son responsables en forma conjunta.

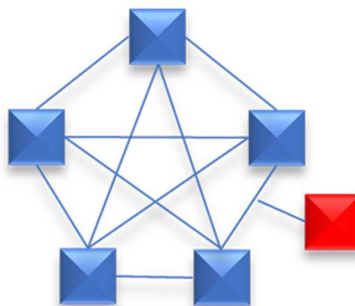
Pueden llegar a intercambiar funciones entre sus miembros y, por lo general, existe una figura de líder que desempeña tareas a la par del resto de los miembros.

Las características y requisitos que deben reunir este tipo de equipos responden a los mismos lineamientos desarrollados anteriormente.

2.4 AUTODIRIGIDOS

Al igual que los semiautónomos, estos equipos de trabajo son producto de una orientación a los procesos que responden también a las características de los interfuncionales, es decir, a los orientados a las disciplinas.

Sus miembros poseen la responsabilidad y la autoridad necesarias para crear un producto o brindar un servicio completo.



Equipo autodirigido – Orientación a los procesos
Fuente: Propia

Pueden rotar sus tareas y determinar libremente la asignación de trabajo entre sus miembros. Así como también, programar el funcionamiento del equipo y determinar los períodos de vacaciones. También manejan el ritmo del trabajo y mantienen vínculos con clientes y proveedores.

El líder puede llegar a ser rotativo, pero, por lo general, es una figura separada del grupo, cuya responsabilidad básica es velar por optimizar el contexto en el cual opera el grupo como: insumos, ambiente de trabajo, etc.

2.5 VIRTUALES

En este tipo de equipos, la totalidad de sus miembros no comparten un lugar físico de trabajo. Generalmente desempeñan funciones en lugares dispersos por distintas zonas de la geografía del mundo con las distintas zonas horarias que ello implica.

Pueden llegar a adoptar estructuras híbridas que combinen las orientadas a disciplinas con la orientada a procesos, por ejemplo.

En los equipos virtuales, las reuniones son desarrolladas entre los miembros que comparten una locación, quienes realizan sus tareas de manera semiautónoma respecto al resto del equipo. Las funciones de coordinación se realizan vía chat, webinars, video conferencias, entre otros, por medio de diversos dispositivos y medios de comunicación.

Dentro de esta categoría podemos incluir los equipos de trabajo que actúan en forma remota ya que presentan características comunes.

Los equipos virtuales tienen menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros al no contar con la posibilidad del contacto cara a cara.

Este factor, adquiere particular relevancia en los equipos remotos montados por causa de la pandemia, ya que sus integrantes están viviendo situaciones personales y de familia muy particulares como producto del confinamiento obligatorio o en etapa de apertura con el temor de contagio.



Equipos virtuales

Fuente: ecofield.com.ar

Por otra parte, rara vez los miembros se conocen en persona, por lo que tienen a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional.

Debido a ello, se requiere el desarrollo y la implementación de habilidades comunicacionales, fundamentalmente por parte del líder.

Las siguientes observaciones resultan de ayuda para favorecer la comunicación en el grupo (Gradow F., 2010):

- 1. Establecer protocolos para las comunicaciones, las reuniones, las decisiones y el manejo de conflictos.**
- 2. Establecer una agenda de comunicaciones regulares y cumplirlas apropiadamente.**
- 3. Estimular a la contribución de ideas y opiniones por parte de todos los integrantes del equipo.**
- 4. El líder debe estar atento al miembro con escasa interacción con el resto, ya que desincentiva la participación.**
- 5. Analizar el cumplimiento de objetivos y evaluar el desempeño del equipo.**
- 6. El líder debe estar atento en brindar feedback permanente uno a uno, aunque requiera tiempo y esfuerzo coordinarlo.**

Otro aspecto fundamental es aprender a manejar las diferencias culturales, idiomáticas, de estilo y las prioridades particulares de cada miembro.

Por ejemplo, en algunas culturas, se considera que conversar sobre temas personales es una forma de conocerse y lograr cohesión. En otras, esta acción se la considera como una falta de respeto o una pérdida de tiempo.

La ausencia de contacto personal, aun cuando se resolvería parcialmente con el uso de cámaras, puede ser una dificultad importante para lograr la cohesión del equipo.

Al igual que en los presenciales, la efectividad de los equipos virtuales depende del involucramiento de sus miembros y del rol activo de su líder, quien debe tener en cuenta que el desafío es aún mayor cuando los miembros no comparten un mismo espacio físico.

2.6 OTRAS CLASIFICACIONES

2.6.1 DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Generalmente son equipos interfuncionales y transitorios que están compuestos por personas que pertenecen a distintas funciones y departamentos de la organización y su meta consiste en analizar procesos para optimizar su funcionamiento, por lo que tienden a ser desmontados una vez conseguido el objetivo.

2.6.2 CÍRCULOS DE CALIDAD

Este concepto se generalizó en las organizaciones en los años ochenta y tienen su origen en la filosofía de gestión llamada CTC (Control Total de Calidad) o TQC (Total Quality Control) impulsada por Edwards Deming y Kaoru Ishikawa.

Consiste en un grupo de empleados que se reúne de forma regular a fines de identificar, analizar y proponer soluciones a diversos tipos de problemas que se presentan en el departamento.

Por lo general, sus integrantes son de una misma área de trabajo y de participación voluntaria no superando las 15 personas.

Las reuniones se realizan fuera del horario de trabajo con el objetivo de lograr la mejora de un proceso, producto o servicio.

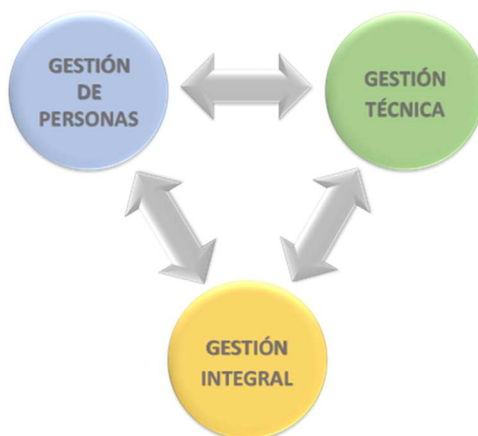
2.6.3 FUERZA DE TAREAS

Generalmente estos equipos son temporarios, pudiendo durar algunas semanas o meses y luego se disuelven. Su función es alcanzar una meta específica de suma importancia para la organización.

3 GESTIÓN DE EQUIPOS

Si bien hemos analizado el proceso de planeación, lo primero que debemos tener en cuenta es que **las cosas seguramente no resultarán de acuerdo con lo planeado**, no sólo por las dificultades que eventualmente se presenten, sino, y en mucha mayor medida, debido a los **cambios** que generalmente se producen en los **requerimientos** por parte de la dirección de la organización o grupos de interesados (stakeholders), lo cual obliga a la **reformulación de objetivos** y, consecuentemente, a la **redistribución de tareas**.

De esta manera, la operación de un equipo de trabajo, cualquiera sea su característica, requerirá de la aplicación de las tres habilidades: **gestión de personas, gestión técnica y gestión integral**. Es en este momento donde se pondrán en evidencia los intereses encontrados con algunos de los grupos de interesados u otros sectores o departamentos, las dificultades en las herramientas en uso y la manifestación de los conflictos entre los miembros del equipo, por mencionar algunas.



No existen manuales ni recetas mágicas que establezcan que criterios adoptar para cada una de las dificultades que se presentarán, pero seguramente la mayoría de ellas están contempladas en los conceptos que hemos analizado en clase hasta estos momentos. En otras palabras, para el correcto desempeño de un equipo de trabajo, el líder requerirá, primordialmente, **dominar las soft skills o habilidades en la gestión de personas**.

Seguidamente, entonces desarrollaremos el **Modelo de Gestión** de un equipo de trabajo donde podremos observar la interacción de las distintas habilidades que se requieren.

4 MODELO DE GESTIÓN

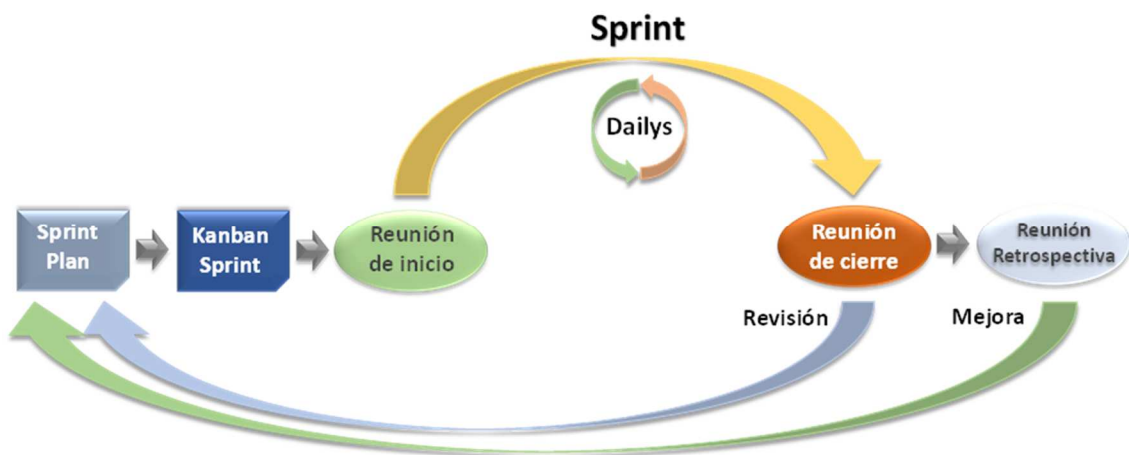
Como mencionamos, en la práctica resulta muy común el cambio en los requerimientos que se agregan a los ya existentes.

De esta manera, resulta muy importante que todo lo que obedezca a requerimientos que no sufren modificaciones se desarrolle de manera fluida. En otras palabras, la rutina del equipo no debe ser un problema. Para que no lo sea, el correcto y estricto cumplimiento del proceso de planificación resulta clave.

El líder entonces, como producto de los cambios en los requerimientos, se verá sometido a presiones que deberá absorber y administrar con destreza para que el equipo sea capaz de resolverlas eficientemente.

Precisamente, el objetivo del Modelo de Gestión es el de establecer una metodología de enfoque teniendo en cuenta los objetivos sustentados en los requerimientos rutinarios y en aquellos que surjan como producto de los cambios que se, estableciendo una metodología que resulte aplicable a cualquier circunstancia de trabajo y, sobre todo, tanto sea ejecutado de manera presencial o a distancia mediante la modalidad de teletrabajo o home office.

La filosofía del Modelo responde a una adaptación de la metodología Scrum o también conocida como metodología ágil para el manejo de equipos de alto desempeño (Proyectosagiles.org, 2020).



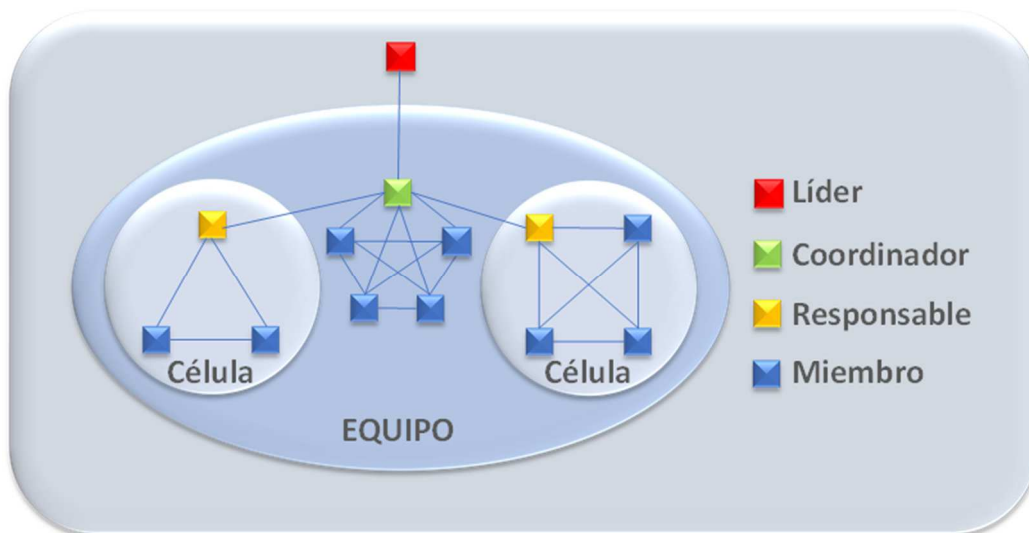
Modelo de Gestión
Fuente: Propia y metodología Scrum

4.1 ESTRUCTURA

Antes de comenzar con el desarrollo del modelo, debemos definir su estructura, lo cual implica decidir su diseño y establecer la definición de roles de gestión del equipo.

En reiteradas ocasiones nos hemos referidos a la trazabilidad y su importancia clave para la medición del desempeño del equipo y de sus miembros. La estructura debe acompañar este enfoque, por lo que su formato debe facilitar la orientación hacia los procesos, adoptando el criterio de un equipo autónomo.

Por otra parte, su diseño debe contar con la flexibilidad para adoptar formatos ad hoc (en el momento) de acuerdo con los requerimientos y objetivos a cumplimentar. De esta manera pueden coexistir subestructuras o células totalmente integradas a la estructura general del equipo.

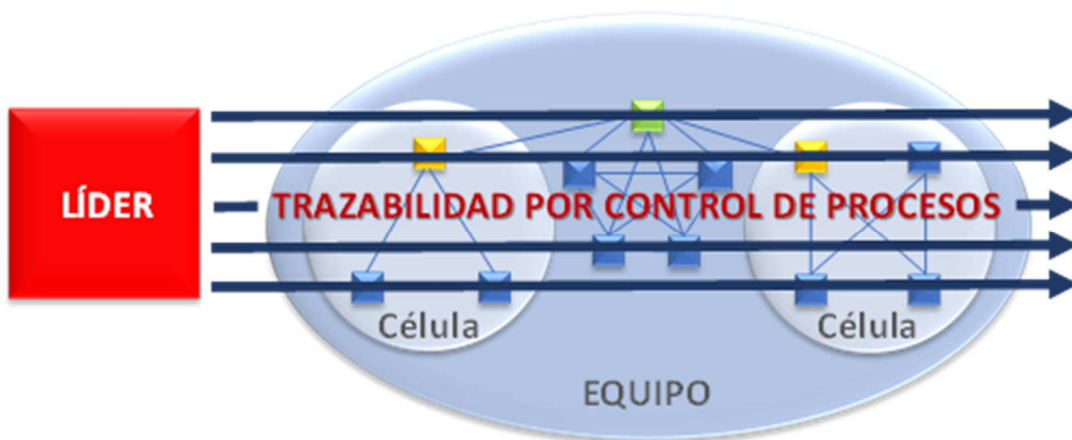


Estructura de un Equipo Administrativo y de Control
Fuente: Propia

4.2 DEFINICIÓN DE ROLES

4.2.1 LÍDER DEL EQUIPO

Una de las premisas básicas en la gestión de equipos es que el líder asuma la posición conceptual de **Project Manager** o Líder de Proyecto. Esto le permitirá mantener su **foco** en los **procesos** y, consecuentemente, en la **trazabilidad**, manteniendo bajo su control la **evolución** de cada uno los **entregables**, el desempeño de sus **responsables** y su verificación de acuerdo con los requerimientos de los **clientes internos y stakeholders**.



Posicionamiento conceptual del líder como Project Manager
Fuente: Propia

4.2.2 COORDINADOR DEL EQUIPO

Responde directamente **al líder del equipo** y su función es la de dar soporte y facilitar el desarrollo de las tareas en el equipo, resolviendo dudas y bloqueos a los miembros del equipo dentro de la dinámica diaria de trabajo.

Es elegido y nombrado por el líder, por lo que el coordinador/a debe reunir los requisitos básicos más importantes respecto a las habilidades, aptitudes y actitudes que hemos desarrollado respecto a un líder de equipo.

Por otra parte, su gestión debe servir de triangulación entre el equipo y el líder, absorbiendo el roce diario con los miembros del equipo, disminuyendo de esta manera el desgaste entre los miembros del equipo y el líder.

No obstante, deberá actuar con rápidos reflejos ante situaciones que se generen entre los miembros del equipo que requieran una intervención inmediata del líder.

4.2.3 RESPONSABLE DE CÉLULA

Dependiendo de la complejidad o del volumen de trabajo, en algunos casos puede ser necesario generar una célula agrupando ciertas tareas por algún tipo de criterio (entregables, cliente interno, producto, etc.) y nombrar a una persona responsable de la coordinación. Generalmente responde directamente al rol de coordinador/a, pero, puede ocurrir en ciertos casos que dependa directamente del líder del equipo. En este último caso, el coordinador/a no se ocupa de la célula ya que es directamente supervisada por el líder.

Por ejemplo, puede nombrarse un responsable de célula que centralice un entregable o cliente que obedece a cambios de requerimientos y cuyos resultados se requieran de manera urgente, mientras el resto del equipo se concentra en los objetivos rutinarios.

4.3 DEFINICIÓN Y PLANIFICACIÓN DE SPRINTS

Con este concepto estamos iniciando el modelo graficado anteriormente.

El término planificación no hace referencia al proceso de planeación que hemos desarrollado oportunamente, sino que se refiere a la planificación de la ejecución de las tareas que debe desarrollar el equipo en el corto plazo de acuerdo con los objetivos a alcanzar, la definición de roles y la atribución de responsabilidades que el líder ha delegado en ellos.

Esta planificación responde a un desarrollo incremental en lugar de la clásica planificación del desarrollo completo, de esta manera, se solapa en diferentes fases de desarrollo, a diferencia de la planificación secuencial o de cascada.

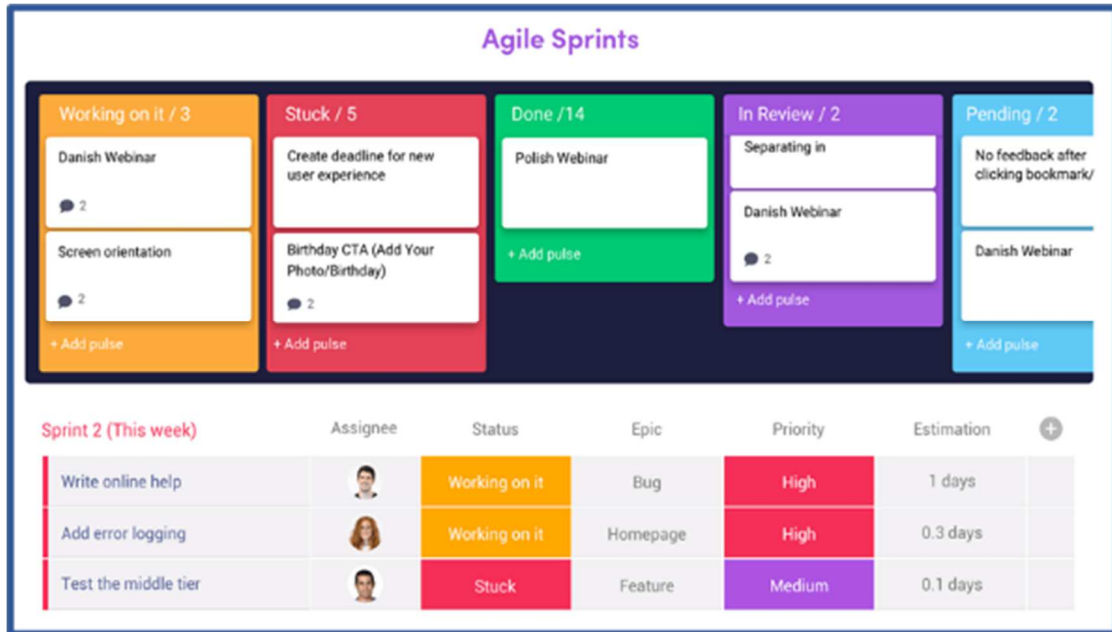
En esta tarea intervienen el líder del equipo y el coordinador, pudiendo intervenir el responsable de célula, si la situación lo requiere.

Es un proceso de planificación con un horizonte entre una a dos semanas que pone el foco en la acción del equipo y en el control ágil de su desempeño, los cuales dependerán de factores como: el tipo de equipo, urgencia, requerimiento, etc.

El horizonte al que hacíamos referencia recibe el nombre de Sprint, el cual constituye el período de autonomía del equipo hasta el momento de la revisión en la reunión de cierre.

Su duración depende del tipo de equipo y de las condiciones bajo las cuales deban producirse los entregables.

En el gráfico siguiente expresamos una hipotética planificación de Sprint por medio de una plataforma. Si bien cada una presenta características propias, su visualización responde generalmente a lo expresado en el siguiente gráfico.



Planificación de Sprints
Ejemplo sobre pantalla de software de gestión
Fuente: Confidencial

4.4 DEFINIR EL KANBAN

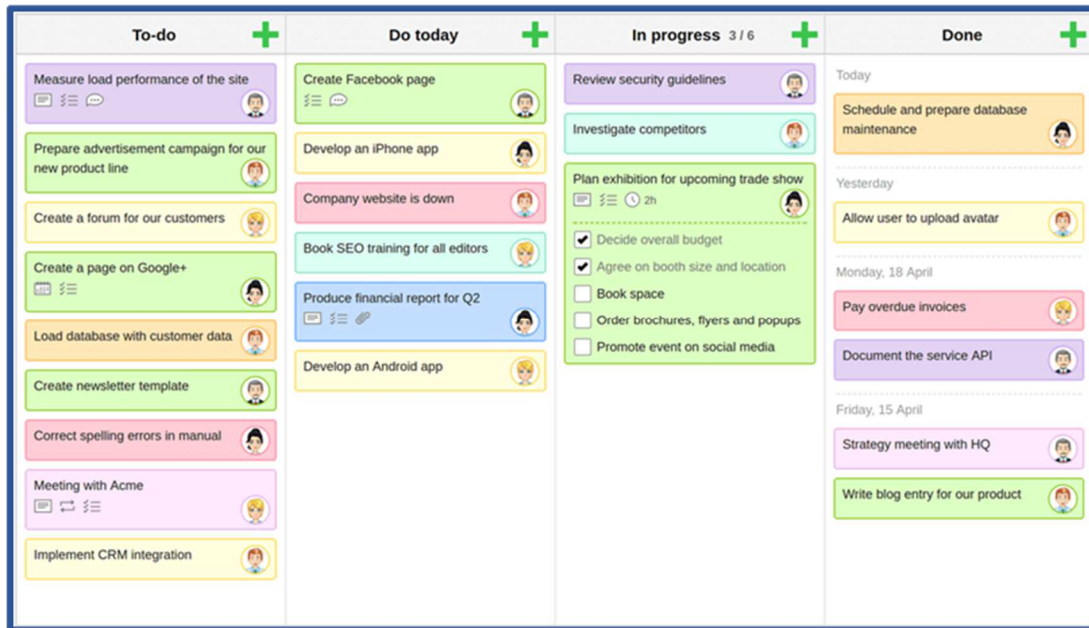
El término Kanban proviene del idioma japonés y significa cartel o letrero. Se utilizó por primera vez al desarrollar el modelo de producción de "just in time" de Toyota (Liker J.K., 2011).

En el modelo que estamos desarrollando, el término Kanban es asociado a un board o tablero. Cuando se asignan las tareas y entregables a los distintos miembros del equipo o células y son registrados en la herramienta que se esté utilizando para el seguimiento y control de desempeño del equipo, obtenemos el Kanban o board de todos los entregables y sus responsables agrupados en: **a realizar, en curso, terminado** o en inglés y muy comúnmente utilizado: **to do, doing, done**.

Al Kanban pueden acceder los miembros del equipo de manera que la gestión integral sea transparente para todos.

Sólo puede ser modificado por el líder o, eventualmente, por el coordinador cuando el rol de éste se encuentre lo suficientemente afianzado. De lo contrario, es aconsejable que el líder retenga para sí esta función.

Constituye el elemento clave como soporte de la reunión de inicio y su aspecto, en general, responde a la figura siguiente.



Kanban (To Do – Doing – Done) (Objetivo – En curso – Terminado)
Ejemplo sobre pantalla de software de gestión
Fuente: Confidencial

4.5 REUNIONES

El modelo está compuesto por una reunión de inicio y de cierre de cada sprint. Asimismo, cada sprint contará con reuniones diarias (dailys) de corta duración y estrictamente operativas.

Por último, cuenta con una reunión de retrospectiva cuyo objetivo es relevar lo que sucedió mal y sostener la mejora continua del equipo.

4.5.1 REUNIÓN DE INICIO

En la reunión de inicio están presentes el líder, el coordinador/a, el o los responsables de células y el resto de los miembros del equipo. Constituye el comienzo del Sprint.

Es en este momento donde se expone el Kanban y se presenta la planificación, comunicándose la duración del sprint, permitiendo la participación de todos, de manera de enriquecer la planificación, introduciendo los ajustes que sean necesarios y respondiendo a todas las dudas que se planteen.

Es importante que la exposición operativa de la planificación sea llevada a cabo por el coordinador/a, en caso de que este rol exista, claro está, y que el líder se limite a una participación vinculada a los factores que intervienen en las soft skills o habilidades de gestión de personas. El líder debe aprovechar la reunión para relevar el estado de situación del equipo, su compromiso, su

motivación y el grado de sinergia. Si observa algún tipo de situación que requiera su intervención, lo aconsejable es que no interrumpa al coordinador/a, interviniendo cuando finalice. Nunca debe exponer situaciones individuales en esta reunión y sólo debe limitarse a intervenciones que involucren a todos los miembros. En el caso que el líder determine que algún miembro requiera de algún tipo de corrección o diálogo, se lo convoca a solas al finalizar la reunión, o bien, en otro momento que considere oportuno.

En esta reunión se establece el cronograma bajo el cual se desarrollará la gestión del equipo, quedando establecido el día y hora de la reunión de revisión que se realizará al finalizar el sprint, al igual que las dailys y la reunión de retrospectiva.

El cronograma mencionado abarca a todos los roles definidos, por lo que conceptualmente quedaría conformado de acuerdo con la siguiente figura.

Rol	Semana 1					Semana 2				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Líder	Planning		Daily		Daily	Daily		Daily		Cierre
	Inicio									Retro
Coordinador	Planning	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Cierre
	Inicio									Retro
Responsable	Inicio	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Cierre
										Retro
Equipo	Inicio	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Daily	Cierre
										Retro

Cronograma de reuniones
Fuente: Propia

4.5.2 DAILYS

Las dailys son reuniones diarias de no más de 10 minutos de duración que en general se realizan a primera hora del día. Participan el coordinador, el responsable de célula y el resto de los miembros del equipo. Puede estar presente el líder, aunque no es necesario que esté presente en todas.

Su función principal es la de revelar las dificultades y bloqueos que impidan el desarrollo de las tareas programadas y mantener la coordinación y el foco en los objetivos por parte de los miembros del equipo, quienes harán una breve exposición sobre las dificultades que se hayan presentado.

El coordinador tomará nota de lo expuesto y si no puede dar respuesta en esta reunión, comunicará cuando se notificará la solución a implementar a los problemas presentados y cómo debe procederse hasta que ello ocurra.

4.5.3 REUNIÓN DE CIERRE

Se realiza al finalizar el sprint y su objeto principal es la revisión de los entregables y su grado de avance de acuerdo con lo establecido en la reunión de inicio y en el Kanban. De su resultado dependerá la planificación del próximo sprint.

Al igual que en la reunión de inicio, participan el líder, el coordinador, el responsable de célula y el resto de los miembros del equipo.

Aquí se realiza la actualización del Kanban, por lo que el líder y el resto de los miembros del equipo observan el estado de los KPI de cada una de las tareas que lo componen.

4.5.4 REUNIÓN DE RETROSPECTIVA

Su objetivo es revisar lo sucedido en el sprint recientemente cerrado de manera de analizar las fallas producidas en los procesos, en el accionar de los miembros, en las herramientas de trabajo o en cualquier otro factor vinculado al desempeño del equipo.

El resultado de esta reunión debe conformar un programa de mejoras a implementar que será incorporado en la planificación del próximo sprint.

Puede ocurrir que no sea necesario realizar una reunión de retrospectiva al finalizar cada sprint, eso dependerá del grado de dificultades que se detecten.

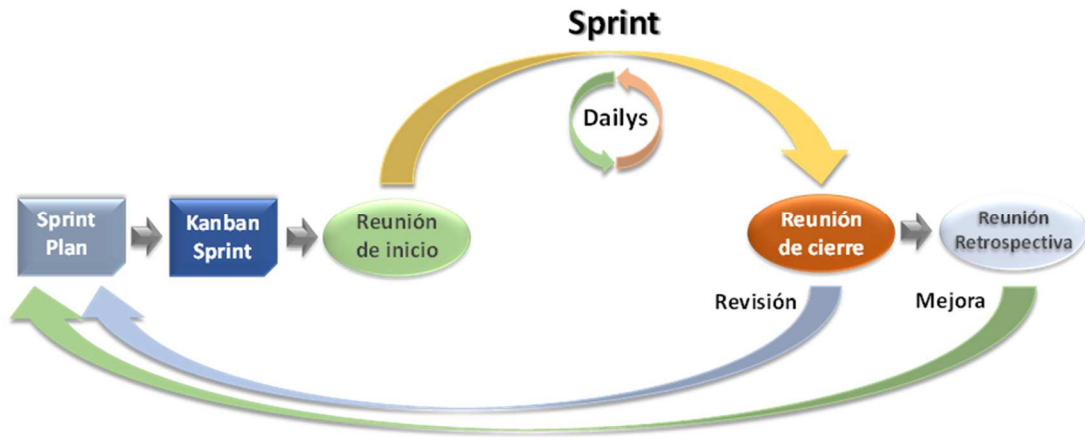
No obstante, esta reunión resulta indispensable para sostener la mentalidad de logro en el equipo y el objetivo de mejora continua que fuera definido en la visión y en las metas del equipo.

4.5.5 OTRAS REUNIONES

Lo explicado en los puntos anteriores se refiere exclusivamente a las reuniones que integran el modelo, lo cual no implica que no puedan realizarse otro tipo de reuniones que se consideren oportunas, ya sean colectivas o individuales.

El líder debe estar atento a que todos los miembros sean escuchados y sobre todo aquellos que manifiesten algún tipo de disconformidad, pero es tan importante este factor como la correcta administración del equilibrio entre la cantidad de reuniones y el tiempo que se insume en cada una.

4.5.6 REPASANDO EL MODELO



Modelo de Gestión
Fuente: Propia y metodología Scrum



El modelo establece una metodología de acción ágil y dinámica que puede ser aplicada sin ningún tipo de modificaciones tanto para reuniones presenciales como a distancia mediante plataformas de reuniones virtuales.

Estas plataformas constituyen herramientas clave para la gestión de equipos de trabajo, por lo que, a continuación, pasaremos a destacar alguna de ellas.

5 HERRAMIENTAS TIC

Nos parece interesante terminar el módulo con una guía de las principales herramientas que existen para desarrollar una gestión eficiente de equipos de trabajo.

Muchas de ellas son gratuitas y resultan plataformas sumamente útiles e indispensables.

Existen muchas otras, sólo enumeramos algunas de nuestro conocimiento para que puedas iniciar una investigación para determinar cuál resulta de tu agrado.

5.1 GESTIÓN DE EQUIPOS

En realidad, se tratan de plataformas destinadas a la gestión de proyectos, pero son sumamente ágiles y aplicables para la administración de equipos de trabajo.



5.2 COMUNICACIÓN

Sugerimos la utilización de plataformas en las que los miembros la utilicen exclusivamente para las comunicaciones referidas a la gestión del equipo.

Todas ellas son muy buenas herramientas, pero algunas, como Workplace, por ejemplo, permiten concentrar toda la comunicación del equipo en una misma plataforma, suprimiendo mails, chats, etc.

Existe un amplio espectro de estas plataformas por lo que seguramente encontrarás la que más se adecue a tus requerimientos y al del equipo.



5.3 WORKSHOPS O FORMACIONES

A continuación, detallamos algunas herramientas que resultan de utilidad para realizar webinars y otro tipo de eventos donde se requiere una gran cantidad de asistentes.



5.4 REUNIONES VIRTUALES



Webex Meetings



Google Meet



Microsoft Teams

