

Nuevo Management

**Trabajo en equipo frente a
estructuras jerarquizadas**

Trabajo en equipo frente a estructuras jerarquizadas

El paradigma sistémico en la empresa, así como en cualquier tipo de organización social, se refleja en un cambio en la estructura y forma de organizarse; en general, pasamos de estructuras jerarquizadas, en base a individuos, al trabajo en equipo.

La transición de la Era industrial a la Era de la información, conlleva el cambio al nuevo paradigma sistémico en la cultura, filosofía y ciencia. El paradigma sistémico es adecuado para comprender la realidad crecientemente compleja, dinámica e interrelacionada.

La mayoría de las especies animales viven en grupos para coordinar esfuerzos en su tarea de supervivencia. La especie humana, desde la prehistoria también se ha agrupado primeramente en tribus, lo que ha posibilitado el crecimiento posterior de la sociedad y de la especie, en general.

Un grupo de trabajo puede reunir personas que tengan en común la misma actividad, pero en el que cada miembro responde únicamente a sus propios resultados. Por ejemplo, en Ventas, frecuentemente, se construyen grupos de trabajo en la que los miembros pueden tener en común una zona o tipo de clientes y un objetivo individual en el que, lo que prevalece, es la competitividad entre los propios miembros. Es concordante con el refrán: “divide y vencerás”.

Sin embargo, el trabajo en equipo es una agrupación específica –un tipo de grupo– para conseguir logros complejos con características propias, cada miembro puede desarrollar actividades diferentes del resto, con la finalidad de conseguir una meta u objetivo común. Aquí es donde cada miembro aporta al resto, y pone al servicio de los demás su contribución, para alcanzar unos resultados globales, siendo compatible que los roles iguales estén compartidos por varios miembros del equipo.

Una serie de características hacen que este conjunto de personas sean realmente un equipo: misión, metas y objetivos compartidos propios y de la empresa; identidad colectiva y pertenencia; cohesión entre sus miembros; relaciones de interdependencia.

Para ello, cada miembro requiere de autogestión y aprendizaje individual, que sumado es superior a la suma de las partes. Cada miembro aporta a los demás

precisamente lo que le puede diferenciar de ellos, siendo la diversidad uno de los factores que le enriquecen: diferente edad, diferente género, diferente experiencia, diferente rol, diferente preparación, diferentes liderazgos; unos líderes que aportan iniciativa, otros pueden aportar estrategia, otros control de la gestión global... Cada miembro completa al equipo y lo potencia. Las personas comienzan desde su autoliderazgo o autogestión y confluyen en las relaciones de interdependencia y coordinación con el resto de los integrantes del equipo, conformando un colectivo autogobernado y autoliderado, pero en interdependencia con los otros equipos conformando una organización sistémica.

La sinergia y la cohesión, así como el enfoque que tenga el equipo, no es algo que se produce de forma espontánea, sino intencionada. Esto requiere invertir en tiempo para fomentar el clima de confianza y comunicación adecuado. Para arbitrar todas estas necesidades, trasladar y compartir visión, alinear a sus miembros en los respectivos intereses y resolver las posibles dificultades; es donde interviene una buena labor de nuevo management, donde “el cómo hacer” queda de la mano de cada componente y el “qué hacer” puede ser compartido, donde los conflictos que puedan surgir se enfocan a la “tarea” no a la persona, donde los resultados globales se anteponen a los individuales. Donde hay espacio para el autoliderazgo y la toma de decisiones compartida.

Cuando empezó la complejidad, después de la 2^o guerra mundial, ésta se abordó incrementando el número de niveles directivos, de jerarquías, dentro del organigrama de las organizaciones. Está comprobado su mal funcionamiento: en la administración jerárquica, normalmente, estaba establecido que el poder de decisión dependía del nivel jerárquico -por tanto, autoritario- y no por el nivel de conocimiento para encontrar la solución.

Como consecuencia, surgió la tendencia a quitar niveles en la escala jerárquica, pero el cuello de botella sigue estando en esos directivos y su individualismo, que no están preparados para una adecuada autogestión e interacción con los demás, que siguen modelos de poder, autoritarismo y control; porque en realidad, tampoco ha habido la preparación adecuada, académica o no, que tuviera en cuenta las auténticas necesidades del directivo para el alto desempeño que se requiere hoy día.

La figura jerárquica del pasado no es eficiente con la complejidad como denominador común. La complejidad, cuando no es atendida sistémicamente, excede la capacidad de una persona. La contextualización adecuada para la toma de decisiones requiere una visión más amplia y de mayor perspectiva sobre todo el

sistema, para interactuar en el mismo en las partes del sistema que convenga (puntos de palanca) y dar el impulso para obtener los mejores resultados, teniendo en cuenta cómo tal interacción influirá en el resto multidimensionalmente, para que la totalidad los resultados globales sean también mejores.

En ciertos niveles, una sola persona se ve desbordada si no cuenta con el trabajo en equipo. Es una manera sistémica de actuar ante un entorno sistémico. Los equipos toman el relevo de ese tipo de jerarquías individuales y se convierten en equipos autodirigidos y autogestionados.

Cuanto mayor es el número de empleados en una empresa, más cobra relevancia la labor de equipo. La mayoría de organigramas con escalado vertical, se dividen en diversas áreas funcionales, en cuya cúspide se erige a un único directivo como responsable de la misma.

En la práctica, los ejecutivos de dichas áreas consideran como equipo a los niveles inferiores que dependen jerárquicamente de él –cadenas-, pero el trabajo con sus colaterales suele resultar difícil o imposible, a pesar de que debería ser en esos niveles donde más compartida estuviera la misión corporativa. Aparecen numerosos conflictos por no comprender las funciones y objetivos de otras áreas. Aunque técnicamente sean diferentes, la misión no lo es.

Partimos del hecho de que, por ejemplo, la remuneración de estos ejecutivos suele estar formada por una parte fija y otra y única variable. Es importante que, para ser coherentes con el enfoque sistémico del trabajo en equipo, los objetivos no sólo recaigan en su área sino en el global; y por lo tanto, la remuneración esté determinada en base a la consecución global de resultados. La información compartida por la alta dirección no lo es todo. Este es un aspecto, pero hay otros. La coordinación, colaboración y comunicación entre distintos departamentos, la implementación de procedimientos, de acciones concretas, de presupuestos, de prioridades, de flexibilidad... suelen brillar por su ausencia, suelen ser motivos de muchos de los conflictos que restan eficacia a las empresas por no acometer la complejidad de forma sistémica. Comportamientos crónicos ineficaces arraigados no han sido revisados ni actualizados desde estas jerarquías.

El actual desempeño ejecutivo tiene nuevas exigencias, de las que podemos destacar siete aspectos: (1) visión sistémica de la realidad compleja; (2) autogestión personal; (3) gestión interpersonal y de las relaciones de interdependencia, para el trabajo en equipo y el funcionamiento sistémico; (4) gestión e intercambio de la información y del conocimiento dispersos en sistemas y personas; (5) continua toma

de decisiones estratégicas, tácticas y operativas; (6) feedback; (7) aprendizaje continuo.

La única forma posible de resolver la actual exigencia es mediante un enfoque sistémico: “organización en redes, o redes neuronales” que es un sistema que aporta la suficiente flexibilidad para que el intercambio de información y la coordinación favorezca el máximo potencial, además de una preparación ejecutiva acorde a las necesidades mencionadas, que permitan el alto desempeño y resultados globales satisfactorios.

En este momento de transición al nuevo paradigma sistémico, las personas, directivas o no, no están preparadas para este trabajo en equipo y cambio estructural.

www.NuevoManagement.com

Reconceptualización empresarial, actividades y servicios para el cambio y la innovación

Próximas actividades en Barcelona y Madrid

Conferencias

“Del cambio individual al cambio colectivo o innovación y viceversa”

“Nuevo Management: la empresa integral abierta”

“Preparación y perfiles del profesional de hoy”

Executive Building^ã

Preparación para directivos en las competencias de Nuevo Management

Un día con Javier Marzal

“Reconversión de la gran empresa y del tejido empresarial”

Más información, fechas e inscripción en: www.NuevoManagement.com

PATROCINADORES

mente sistémica

www.MenteSistemica.com

Person Building

www.PersonBuilding.com