



Equipos gerenciales eficaces

Un equipo es un grupo de personas que se conocen (fortalezas y debilidades), se comprenden mutuamente y se ayudan mutuamente en la búsqueda de un objetivo común, bajo la conducción de un líder. Ejemplos de equipos: una familia, un equipo de fútbol, una orquesta, una junta directiva.

Un equipo de trabajo es un equipo con un objetivo específico de productividad dentro de una organización, que logra su objetivo a través de reuniones periódicas. Ejemplos de equipos de trabajo: un equipo de proyecto, un equipo de calidad, una junta directiva, un equipo de gerencia o equipo gerencial.

Un equipo de gerencia es el equipo responsable por la gestión o la conducción o los resultados de un departamento, una gerencia, una división. Está constituido por el gerente y las personas que le reportan directamente.

Beneficios de trabajar en equipo:

- ♦ Se produce el efecto **sinergia**: el resultado es mayor que la suma de las partes y el tiempo es menor que la suma de los tiempos individuales si cada uno trabajara por su cuenta.
 - El efecto sinergia se produce al complementarse los conocimientos, experiencias, habilidades y personalidades de cada uno (mientras más diferentes sean los miembros del equipo, mejor).
 - Se llega más rápido a mejores conclusiones.
- ♦ Se facilita la implantación de las conclusiones al contar con el compromiso de los involucrados.
- ♦ Se facilita el sentido único de dirección.
- ♦ Se acelera la formación de los participantes (aprenden más unos de otros).
- ♦ Se trabaja en un clima de armonía productiva.
- ♦ Se fortalece el espíritu de equipo, lo cual genera un mayor disfrute y motivación, lo que a su vez mejora los resultados y se refuerza la cohesión (círculo virtuoso).

Conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia.

- ♦ Ser **efectivo** es hacer lo que hay que hacer, lo prioritario; es tener claro el objetivo.
- ♦ Ser **eficiente** es hacer las cosas bien, con el óptimo uso de los recursos, con la más alta relación beneficio-costo, en el menor tiempo posible. Es concentrarse en una sola cosa a la vez.

Equipos Gerenciales Eficaces

- ◆ **Eficacia** es la suma de efectividad más eficiencia.
- ◆ Los gerentes tenemos que ser efectivos y eficientes. En la fase de planificación de cualquier actividad, hacemos más énfasis en la efectividad. Durante la ejecución, el seguimiento y la evaluación, el énfasis es mayor en la eficiencia.
- ◆ En caso de conflicto, la efectividad viene primero.
“Es preferible ir cojo por el camino correcto que correr fuera del camino”
(S. Tomás de Aquino).

Importancia de las reuniones del equipo de gerencia:

- ◆ El equipo de gerencia es el componente más importante de un departamento o gerencia, por ser el ente responsable por sus resultados. De su eficacia, depende el éxito en la gestión.
- ◆ El trabajo en equipo tiene su máxima expresión en sus reuniones periódicas. Es el momento en que están todos juntos trabajando en pro del objetivo común.
- ◆ Las reuniones periódicas de un equipo gerencial constituyen su actividad más importante.
- ◆ La frecuencia más común de reuniones de un equipo gerencial (operativo) es semanal.
- ◆ El líder del equipo es a la vez el líder de las reuniones; el secretario del equipo es su persona de apoyo fundamental.

Pasos previos al trabajo en equipo:

- ◆ Tener actualizados y compartir los siguientes elementos del sistema de gestión de la organización de la cual forma parte la gerencia: visión, misión, valores, políticas, estrategias, objetivos, planes de acción y prioridades.
- ◆ Tener claro el rol de cada uno en el equipo: coordinador, secretario, responsable por cada función.
- ◆ Contar con la infraestructura necesaria: sitio fijo de reunión, equipamiento, apoyo logístico y administrativo.

Antes de cada reunión del equipo:

- ◆ Elaborar y distribuir a tiempo, la agenda de la reunión, la cual debe mencionar cada uno de los puntos a tratar con su correspondiente tiempo estimado, expositor y material de apoyo (secretario).
- ◆ Realizar las reuniones preparatorias parciales que sean necesarias para garantizar un nivel óptimo de información “sobre la mesa” a la hora de tratar cada punto (secretario, con el apoyo del líder).

Durante la reunión del equipo

- ◆ Comenzar y terminar puntualmente.
- ◆ Dirección eficaz: participación de todos, seguir la agenda, no interrupciones, liderazgo compartido.
- ◆ Recapitulación de lo tratado al final de la reunión (secretario)
- ◆ Evaluación de cada reunión del equipo:
 - Último punto de la agenda.
 - Los 7 factores a evaluar: puntualidad, objetivo, participación, escuchar, liderazgo, calidad y asistencia (secretario).
 - La evaluación la hace cada miembro del equipo por separado y toma sólo 2 minutos. El secretario reparte el formato de cada miembro y lo recoge una vez lleno, para su custodia y análisis posterior.

Después de cada reunión del equipo:

- ◆ Pronta distribución de la minuta (secretario).
- ◆ Seguimiento a lo acordado (secretario).
- ◆ Actividades para el fortalecimiento del equipo (líder).
- ◆ Evaluación de las evaluaciones, cada seis meses (secretario).

Las 7 características que identifican un equipo eficaz:

- ◆ Valores compartidos (los valores fundamentales de la organización).
- ◆ Roles claros (y conocidos por todos los miembros del equipo).
- ◆ Objetivos coherentes (que no choquen entre si, aunque algunos objetivos específicos para diferentes roles puedan ser diferentes).
- ◆ Complementación efectiva de conocimientos, experiencias, habilidades, información y personalidades de los diferentes miembros del equipo.
- ◆ Reconocimiento por cada miembro, de los “modelos mentales” diferentes de los otros (diferentes orígenes, nacionalidades, vivencias, edades, sexos, estudios, formas de pensar).
- ◆ Franqueza, confianza, respeto y espíritu de cooperación entre todos los miembros del equipo.
- ◆ Humildad: conocimiento de las propias fortalezas, confianza en ellas y esfuerzo continuo por mejorarlas, en beneficio de los demás; conocimiento de las propias debilidades y esfuerzo por superarlas; aceptación de que otros también tienen fortalezas, que pueden tener ideas mejores y que pueden ayudarlo.

Las 7 “C” de un equipo eficaz:

- ◆ Compromiso (identificación con el equipo).
- ◆ Comunicación (en todas direcciones, hacia adentro y hacia fuera del equipo).
- ◆ Cooperación (mutua, entre todos los miembros del equipo)
- ◆ Complementación (de experiencias, conocimientos, habilidades, información y personalidades).
- ◆ Concentración (en un solo punto de la agenda, a la vez).
- ◆ Cumplimiento (de lo acordado).
- ◆ Continuidad (tanto en la conformación del equipo, como en sus normas de funcionamiento).

Los 7 principios de convivencia de los miembros de un equipo:

- ◆ Escuchar (poder repetir lo que dijo el otro).
- ◆ Comprender (escuchar con ánimo de ayudar al otro).
- ◆ Sonreír (buen humor).
- ◆ Perdonar (pasar por alto).
- ◆ Pedir perdón (por las pequeñas o grandes “ofensas”).
- ◆ Aportar (ayudar a la solución de los problemas planteados).
- ◆ Reconocer los aportes (de los otros).

Los 7 “pecados capitales” en las relaciones interpersonales entre los miembros de un equipo:

- ◆ Quejarse (de las “incomprensiones” del otro).
- ◆ Criticar (la actuación del otro).
- ◆ Compararse (con otras “víctimas” o comparar al otro con otros “victimarios”).
- ◆ Competir (por parecer mejor que el otro).
- ◆ Pelear (ser agresivo con el otro).
- ◆ Interrumpir (la intervención del otro).
- ◆ Mentir (para engañar al otro).

Las tres fases en la evolución de un equipo gerencial eficaz:

- ◆ Fase de acercamiento: conocimiento mutuo superficial, trato muy cortés.
- ◆ Fase tormentosa: avance en el conocimiento profundo de las características de cada uno, establecimiento de normas de comportamiento.

Equipos Gerenciales Eficaces

- ♦ Fase de alta productividad: se genera la sinergia en forma creciente, y se disfruta cada día más el trabajo en equipo.

Dificultades más comunes en el trabajo de un equipo gerencial:

- ♦ Falta de preparación para la reunión (por falta de información previa o falta de tiempo o falta de interés).
- ♦ Falta de agenda (no deberían hacerse reuniones sin agenda).
- ♦ Falta de estimación de los tiempos (para cada punto en la agenda).
- ♦ Impuntualidad (para comenzar o para terminar).
- ♦ No seguir la agenda durante la reunión.
- ♦ Falta de evaluación al final de cada reunión.
- ♦ Distribución tardía de la minuta (la minuta debe distribuirse el mismo día o el día siguiente o a más tardar, a los dos días).
- ♦ Falta de seguimiento a lo acordado en la reunión.
- ♦ Falta de actividades de fortalecimiento del equipo fuera de las reuniones (por ejemplo: reuniones parciales, talleres de formación de equipo, encuentros sociales).

¿Cómo superar las dificultades más comunes?

- ♦ Incluir como punto de agenda de una reunión del equipo la evaluación de las evaluaciones previamente realizada por el secretario
- ♦ Discutir las fallas prioritarias
- ♦ Incluir las acciones acordadas como puntos de la minuta.

Fecha de actualización: 09-04-2007

Le invitamos a visitar nuestro sitio web, donde podrá bajar el archivo de las diapositivas presentadas durante el taller, a la siguiente dirección:

<http://www.activaconsultores.biz/gerentes.php>

© 2007 Activa Consultores. Reservados todos los derechos.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 119, 120 y 122 de la Ley sobre el Derecho de Autor venezolana, podrá ser castigado con pena de prisión o multa quien intencionalmente y sin tener derecho a ello reproduzca, plagie, distribuya, comunique públicamente, venda o de cualquier manera ponga en circulación todo o parte de la presente obra literaria, fijada en cualquier soporte, sin la autorización de los titulares de los correspondientes derechos de propiedad intelectual o de sus cesionarios.