

DESIGNING EFFECTIVE SELF-MANAGING WORK TEAMS

SUSAN G. COHEN

UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA

JULY, 1993

OBJETIVO DEL AUTOR.

- ▶ El objetivo del autor es proponer un MODELO DE EFICACIA DE TRABAJO EN EQUIPO AUTOGESTIONADO (**SMWT**) y las hipótesis, ello derivado de varias teorías de comportamiento organizacional y el trabajo empírico.
- ▶ Se tienen como base guía cuatro determinantes de variables, las cuales son:
 1. - Diseño de tareas en Grupo.
 2. - Las características del Grupo.
 3. - Comportamientos alentadores de Supervisión.
 4. - Contexto Organizacional que apoye la Participación de los Empleados.

DIMENSIONES DE LA EFICACIA SMWT

(VARIABLES - INDICADORES)

▶ 1. RENDIMIENTO DEL EQUIPO.

▶ 1.1. Control de Costos.

$C. Laboral = C. laboral / N^{\circ} \text{ de empleados}$

▶ 1.2. Aumento de Productividad.

$P. Laboral = Vr \text{ agregado} / N^{\circ} \text{ de empleados}$

▶ 1.3. Aumento de Calidad.

▶ Efectividad con el trabajo desarrollado.

▶ Satisfacción clientes. (Quejas, reclamos)

▶ 2. ACTITUDES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ACERCA DE SU CALIDAD DE VIDA LABORAL.

▶ 2.1. Satisfacción con Trabajo.

▶ 2.2. Satisfacción con Equipo.

▶ 2.3. Relaciones Sociales.

▶ 2.4. Oportunidades de crecimiento.

▶ 2.5. Confianza en la Gestión.

▶ 2.6. Compromiso con la Organización.

(Cualificación y cuantificación subjetiva.)

▶ 3. CONDUCTA.

▶ 3.1. Ausentismo y rotación.

$\% \text{ Ausencia} = \text{Horas Ausencia} / \text{Horas realmente trabajadas}$

DETERMINANTES DE LA EFICACIA SMWT

► Diseño De Tareas En Grupo.

FIN → Motivación, satisfacción y rendimiento del empleado.

Atributos de tareas en grupo:

TEORÍA DEL TRABAJO (CARACTERÍSTICAS)	TEORÍA DE LOS SISTEMAS SOCIO- TÉCNICOS
Variedad de tareas.	Responsables.
Identificación de tareas.	Interacciones Cooperativas.
Importancia de la tarea.	Oportunidades de aprender.
Autonomía en la tarea.	Autoridad y recursos necesarios.
Retroalimentación.	Retroalimentación.

Características del Grupo.

- Habilidades técnicas.
- Habilidades Interpersonales.
- Tamaño.
- Estabilidad.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO.

- Normas bien cristalizadas y/o consolidadas.
- Grupo de Autoeficiencia o Potencial.

CREENCIAS DE GRUPO.

- Coordinaciones y Cuidado.
- Intercambio de conocimientos.
- Implementación de Innovaciones.

PROCESOS DE GRUPO

Características del Grupo.

- A. Creencias y sentimientos acerca de la organización.
- B. Composición del grupo.
- C. Procesos de grupo. Comportamientos de abstinencia.

- ▶ La eficacia de un SMWT depende de los conocimientos colectivos y habilidades de los miembros del equipo. Habilidad de trabajo en equipo.
- ▶ Existen conocimientos y técnicas apropiadas. Los miembros tienen una variedad de habilidades relevantes para realizar cada tarea. Resultan críticas para el desempeño.
- ▶ El tamaño del grupo debe ser lo más pequeño para desarrollar la tarea. Entré más gente más costos.
- ▶ La estabilidad de los miembros del equipo es un factor crítico. Mucha rotación implica mayor tiempo de acople a las nuevas tareas y en adquirir habilidades técnicas y de trabajo en equipos. Lo cual castiga el rendimiento. Aunque una adecuada rotación revitaliza el equipo al fomentar la creatividad.
- ▶ El reemplazo de uno de sus miembros principales requiere de un ajuste grande, también el aprendizaje y la socialización
- ▶ Entré mayor sea el volumen de tareas asignadas al grupo el rendimiento decrece.

Comportamientos alentadores de Supervisión.

- ▶ Se basa en la Teoría de Auto-Liderazgo → Aplicación de la Teoría de Aprendizaje Social.

6 Comportamientos de Liderazgo.

- Auto-Observación / Autoevaluación.
- Auto-gol.
- Auto- refuerzo.
- Auto-crítica.
- Auto-confianza.
- Ensayo.

Contexto Organizacional que Apoye la Participación de los Empleados.

- ▶ Se basa en Lawler → Aplicación de las Teorías de la Participación.

CARACTERÍSTICAS DE DISEÑO



- Poder.
- Información.
- Recompensas.
- Formación.
- Recursos.

PARTICIPACIÓN.

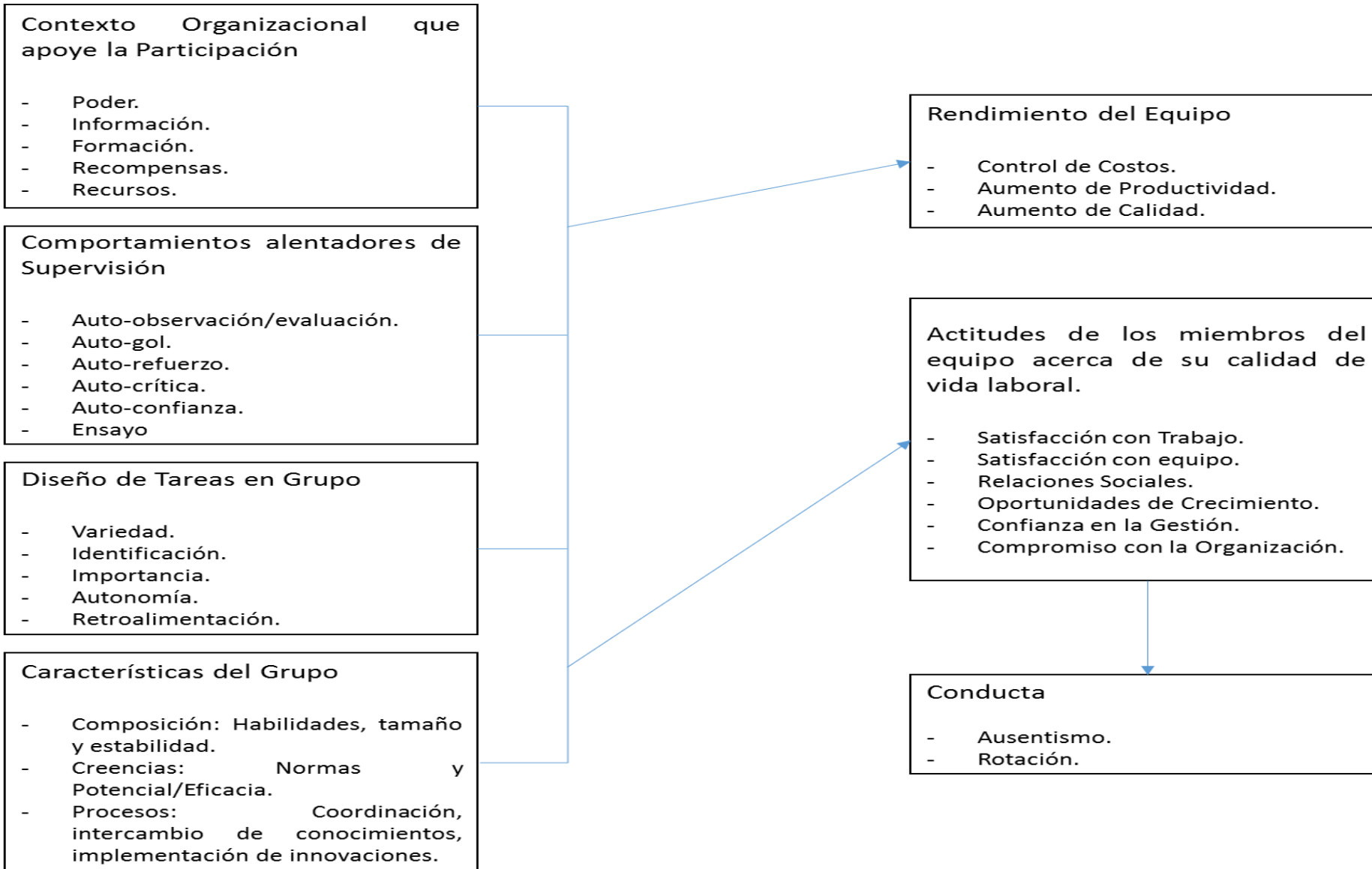


- Formal**/Informal.
- Directa**/Indirecta.
- Grado de Influencia.
- Contenido de las decisiones involucradas.

Contexto Organizacional que Apoye la Participación de los Empleados.

- ▶ Las organizaciones deben mover a los niveles inferiores las siguientes características para apoyar la participación de los trabajadores:
 - ▶ 1. Poder de actuar y toma de decisiones sobre trabajo y rendimiento. Empoderar.
 - ▶ 2. Información de procesos, calidad, quejas del cliente, rendimiento del negocio, la competencia y cambios en la organización.
 - ▶ 3. Recompensas vinculadas a los resultados. Plan de incentivos.
 - ▶ 4. Formación que permita el desarrollo de competencias y habilidades, requeridas para contribuir con el resultado deseado.
 - ▶ 5. Recursos que permitan a los empleados cumplir bien la tarea. Materia prima, equipo, herramienta, espacios apropiados.

ESQUEMA RESUMEN DE HIPÓTESIS PLANTEADAS.



CONCLUSIONES.

- ▶ Los SMWT tienden a ser grupos relativamente permanentes.
- ▶ Si la gente está bien entrenada e informada adecuadamente puede tomar mejores decisiones.
- ▶ Si existen incentivos económicos y las personas están adecuadamente entrenadas , pero no se les entrega poder, se está perdiendo el dinero del incentivo, resultan personas frustradas.
- ▶ Las empresas implementan el SMWT para mejorar el rendimiento del negocio impactado directamente sobre la productividad, calidad y moral al interior de la organización.