



Equipos estratégicos: Una alternativa para las empresas del siglo XXI

Strategic Teams: An Alternative for XXI Century Enterprises

Francisco Batlle y Keila Gómez***

Resumen

En este artículo se analiza la evolución de los grupos de trabajo a equipos estratégicos como respuesta a la necesidad de permear el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización; se caracteriza el equipo en atención a sus valores, misión y la sinergia resultante de un liderazgo compartido y resonante. Se concluye, luego del análisis de los diferentes tipos de equipos, con la propuesta de los equipos autodirigidos como una alternativa para las empresas del siglo XXI.

Palabras clave: Equipos estratégicos, Valores, Misión, Sinergia, Autodirección.

Abstract

This article analyzes the evolution of working groups into strategic teams as an answer to the need for having strategic thinking permeate all levels of an organization. The team is characterized by attention to its values, its mission and

Recibido: Agosto 2006 • Aceptado: Marzo 2007

* Licenciado en Educación Integral (UNICA, 1998). Asesor Metodológico y Auxiliar de Investigación (CEE, FCES, LUZ, 1999). Magister Scientiarum en Docencia para Educación Superior (UNERMB, 2004). Participante del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE, Actual). Coordinador del Programa de Estudios Avanzados Continuos del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (URBE). E-mail: francisco.batlle@urbe.edu

** Licenciada en Administración de Empresas (URBE, 1995). Magister Scientiarum en Gerencia Tributaria (URBE, 2003). Tutor de Contenido en la Maestría de Gerencia Tributaria (URBE). Participante del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE, Actual).

the synergy resulting from shared, resounding leadership. After analyzing the different kinds of teams, conclusions propose self-directed teams as an alternative for XXI century enterprises.

Key words: Strategic teams, values, mission, synergy, self-direction.

La dificultad más grande no se encuentra en persuadir a la gente a aceptar nuevas ideas, sino en persuadirla a abandonar las antiguas.
John Maynard Keynes

1. Evolucionando de grupos de trabajo a equipos estratégicos

Para que una organización desarrolle estándares de competitividad debe definir una estrategia asertiva que le permita abordar los cambios vertiginosos del mercado actual y los constantes saltos cuánticos que se producen a nivel de tecnología, entre otras variables. Una herramienta que cada día cobra mayor importancia para tal fin es, precisamente, el pensamiento estratégico.

Para Correa (2005), el pensamiento estratégico tiene como objetivo buscar la capacidad de anticipación de los acontecimientos, visualizar un destino y construirlo, y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una empresa. Sin embargo, autores como Morrisey (1996) y Thompson y Strickland (1996) coinciden al ubicar el pensamiento estratégico en los niveles más altos de la estructura organizativa, adjudicándole un carácter estático que no se corresponde con los objetivos antes citados: el pensamiento estratégico supera al pensamiento científico porque lo integra y lo utiliza como una herramienta de prospección.

Apoyando esta tesis, Correa (2005) sostiene que el pensamiento estratégico es vincular, y dialéctico porque va desde la acción al concepto y viceversa, para marcar el rumbo, el sentido, la dirección que se quiere tomar acorde con la visión prefijada. Si se integra lo anterior con los estos niveles donde se desarrolla la estrategia, se puede inferir que el pensamiento estratégico debe permear los tres niveles, manteniendo un flujo dinámico en la estrategia que garantice el logro de objetivos y metas que de ella se desprendan:

1. Nivel estratégico: pensamiento estratégico intuitivo, se generan los conceptos que permiten la toma de las decisiones más importantes en forma de estrategias que embarcarán a los demás niveles en la persecución de los objetivos y metas. Se definen: visión, misión y valores.

2. Nivel operacional: pensamiento estratégico de transición entre el concepto y la acción, entre lo intuitivo y lo analítico; se diseñan los planes operativos. Está formado por grupos de gerentes que se mueven en el campo operativo y poseen el lenguaje bilingüe del nivel estratégico y del nivel táctico. Son el nexo entre ambos niveles y los responsables de traducir la visión, la misión y los valores del nivel estratégico al lenguaje del nivel táctico.

3. Nivel táctico: pensamiento estratégico de la acción, está dominado por el pensamiento algorítmico donde prevalecen las consideraciones técnicas y su aplicación a problemas concretos. Es utilizado por equipos de trabajo estratégicos quienes usan como herramienta el pensamiento científico y analítico, buscando la aplicación en la técnica.

En este orden de ideas, toda organización que busque posicionarse en el mercado y desarrollar ventajas competitivas, debe emigrar de estructuras organizativas verticales a otras que tiendan a la horizontalidad; evolucionando de grupos de trabajo aislados o contingentes a equipos estratégicos que, en diferentes niveles, garanticen la permanencia en el tiempo y espacio de esas estrategias diferenciadoras.

De esta forma, Robbins (1999: 240) define al grupo de trabajo como un conjunto integrado por “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se juntan para lograr objetivos particulares”. Por su parte, Rodríguez (1998:17) lo define como “un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha con conciencia de *nosotros*, disposición de aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros”.

En consecuencia, ambos autores coinciden en considerar como características primordiales de un grupo de trabajo, las siguientes: consecución de propósitos comunes, acuerdo de normas y valores compartidos y aceptados, y la idea de interdependencia en el desarrollo de las actividades.

Sin embargo, como se dijo anteriormente, se requiere de una fuerza que aglutine estas características y que permita pernear el pensamiento estratégico en todos los niveles de la estructura organizativa, coadyuvando el logro de los objetivos planificados de una manera eficiente y efectiva, comprometiendo y alineando a sus miembros con la misión, visión, valores, políticas y estrategias de la organización.

Por otra parte, frecuentemente se distorsiona el concepto de equipo cuando se cree que es simplemente distribuir las tareas a un grupo de personas. Se dificulta, entonces, precisar la distinción que existe entre equipo y grupo; pero, de acuerdo con Rodríguez (1998:18), las dos palabras se prestan para designar “diversos grados de organización: el equipo es bastante organizado... El grupo, al contrario, puede tener una textura más floja”.

Sobre este tema, Cortese (2005) señala que un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar; agrega que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Por ende, la noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan; hay menos desperdicio de energía; surge una resonancia o sinergia.

En este sentido, Kreitner y Kinicki (1999) afirman que un grupo de trabajo se convierte en equipo cuando: el liderazgo se convierte en una actividad compartida, la responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ám-

bito a la vez individual y colectivo, el grupo desarrolla su propia finalidad o misión, la solución de problemas constituye una norma de vida y no una actividad a tiempo parcial, y cuando la eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

Se concluye, entonces, que un equipo estratégico es aquel que, a través del pensamiento estratégico, busca adelantarse al logro de futuros posibles y donde las personas que lo integran, con conocimientos y habilidades complementarias, comparten un propósito, metas de desempeño y enfoques comunes, además de sentirse mutua e individualmente responsables.

2. Características de los equipos estratégicos

Un equipo se presenta como un modelo de participación de los hombres en el trabajo de alta eficiencia, de óptima creatividad y generador de elevada moral y profunda satisfacción entre sus integrantes. En este sentido Surdo (1998:14) señala que se necesitan conocimientos y habilidades para desarrollar estos equipos, “cuestionando y desaprendiendo viejos esquemas y modelos mentales en función de sus características”. Entre ellas destacan los valores, la misión y la sinergia.

Dentro de este sentido, para abordar el estudio de los valores de un equipo estratégico es pertinente partir de las definiciones más modernas en el campo de las ciencias que tienen por objeto el estudio del comportamiento del ser humano.

En este alcance, Siliceo, Casares y González (1999:51), argumentan que los valores simbolizan los paradigmas ideales que han de regir el comportamiento de los individuos a través de elementos de juicios que persiguen la realización de la justicia, del bien común y de la seguridad. Como se advierte, los valores:

Son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido se puede decir que toda la cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social.

Partiendo de este criterio, se infiere que los valores que fundamentan el proceso evolutivo del ser humano son estables y permanentes y, generalmente influyen en las actitudes y comportamientos del hombre una vez que se adhieren a él. Los valores son dogmas que permiten determinar conducta de los individuos.

En consecuencia, los equipos estratégicos deben estar orientados a la asunción de una posición ecléctica, en cuanto a sus valores, ya que sus actividades no sólo están dirigidas a la supervivencia y al crecimiento organizacional, sino que éstas corresponden al compromiso sustancial de asumir la estabilidad y adaptabi-

lidad al cambio, cuando sea necesario; por cuanto una organización inestable se extinguirá, así como una organización estricta e inalterable ante el cambio.

A su vez, tiene que existir una correspondencia entre los valores organizacionales y los valores del equipo estratégico como modelo que ha de garantizar la permeabilidad del pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización. Es importante destacar que los valores dictaminan la función social y cultural que los integrantes de un equipo deben ejercer en la organización.

Al respecto, Cornejo (1998:125) plantea: “se puede concluir que se ha equivocado el camino, que hoy son tiempos de retomar el rumbo correcto, pues la experiencia señala que el origen de los conflictos del pasado y del presente es uno solo: carencia o ausencia de valores”. De ahí que la definición de valores acordados con la participación de todo el capital humano y alineados con los organizacionales, es el punto de partida de la conformación de equipos de trabajo estratégicamente cohesionados.

Al respecto, Surdo (1998) señala que la dignidad, la consideración hacia los demás, la tolerancia y la responsabilidad son los valores en los cuales se funda el trabajo en equipo. Los cuales están fundamentados en una pluralidad de elementos que intervienen en el comportamiento y en la actividad de la organización.

En otro orden de ideas, Morrisey (citado por Guerrero; 2001:135), plantea que “el pensamiento estratégico más que un proceso intuitivo, de planeación a largo plazo, consiste en el establecimiento de valores, misión y visión sobre los cuales se fundamenta el presente y futuro de la empresa”. Con base en lo antes indicado, otra de las características en las cuales se basan los equipos estratégicos, es la denominada misión.

Según Cornejo (1998), misión, en el sentido pragmático de las empresas, implica cuatro elementos básicos: (a) *una obligación social*, de cumplir con lo establecido por la propia sociedad; (b) *una responsabilidad social*, de entregar un producto o servicio que beneficie y no dañe a la comunidad; (c) *una sensibilidad social*, que implica participar en promover el bienestar social; y (d) *una función social*, de satisfacer una necesidad o deseo humano específico.

A la vez, según Villasmil (2000) la misión define el amplio rol que tiene el equipo para satisfacer sus necesidades. Al mismo tiempo, describe su área de acción y la actividad concreta que realiza. La misión organizacional debe ser conocida y compartida por todos los equipos estratégicos y éstos, a su vez, deben establecer su misión particular alineada con la primera.

De esta forma, la misión es vista como un proceso dinámico que puede experimentar cambios y adecuarse a los nuevos requerimientos del mercado y, por ende, de la organización. Debe contener una definición clara del alcance actual y futuro de la organización, de su actividad (pensamiento estratégico), expresada en una amplia descripción de los servicios o productos que ofrece; en función de los otros grupos de interés y del ámbito geográfico. También debe incluir las vías previstas para conseguir una posición de liderazgo en el sector en el cual se desempeña o una ventaja competitiva sostenible que satisfaga a sus grupos de interés.

Por otra parte, una de las principales características de los equipos estratégicos debe ser la sinergia, es decir, que todos los esfuerzos de los miembros del equipo fluyan en el mismo sentido, lo que no se logra con una simple distribución de tareas. La sinergia busca que el esfuerzo en conjunto dé un resultado mayor a la suma individual de los esfuerzos. Para ello se fundamenta en el proceso de toma de decisiones por consenso y no por mayoría.

El consenso exige que todo miembro del equipo esté dispuesto a apoyar la decisión tomada por el mismo, aún y cuando ésta no sea la decisión preferida por él, más aún, tiene la responsabilidad de fortalecer la debilidad que percibe en la decisión tomada. El consenso consiste en buscar una opción que pueda ser aceptable para todos. La responsabilidad sobre el logro de los objetivos es compartida por los miembros del equipo y no descansa únicamente en el líder como sucede cuando no se trabaja en equipo. La responsabilidad no se limita a las tareas asignadas al individuo sino que se extiende hasta las asignadas a sus compañeros de equipo.

En relación a este contexto Cortese (2005) refiere que la sinergia es la característica más potente de un equipo de trabajo; este fenómeno permite que haya la mayor unión de fuerzas en la solución de cada problema. Por lo tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. Los miembros de un equipo estratégico tienen sus roles bien definidos, aunque esto no los limita en su posibilidad de ayudar a los miembros del equipo en otras actividades. Los equipos estratégicos no dependen de la brillantez de uno de sus miembros sino de la radiación lumínica del esfuerzo en conjunto, de lo que se desprende que el compromiso es para con el equipo y el objetivo trazado, y no a título individual. Es a través de la conjugación de estas tres características que una organización puede alcanzar sus metas y lograr sus objetivos como reflejo del compromiso asumido por quienes laboran en ella.

Finalmente, Cortese (2005) puntualiza que los equipos de trabajo deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: *'Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros'*. Al mismo tiempo el espíritu del equipo, al enfrentar cada cuestión o desafío, debe sustentarse en la siguiente frase: *'Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros'*. La relación de un equipo estratégico es completa; y la cual requiere un pacto, por lo tanto descansa sobre un compromiso compartido con una visión, una misión, unos valores que coadyuven al logro de los objetivos, las metas y los procesos de la organización, previendo futuros posibles a través de un pensamiento estratégico que fluya en toda la estructura organizativa.

3. La autodirección: una propuesta de equipos estratégicos

Los equipos estratégicos se crean para fines diversos que los enfrentan, a su vez, a diferentes desafíos. Las organizaciones pueden afrontar esos retos si están conscientes de las diferencias que existen entre los distintos equipos. En este sen-

Equipos estratégicos: una alternativa para las empresas del siglo XXI

tido, Sundstrom *et al* (1990), citados por Kreitner y Kinicki (1999) plantean cuatro tipos generales de equipos estratégicos:

1. Equipos Asesores: su creación se debe a la necesidad de ampliar la base de información para la toma de decisiones de la gestión. Los círculos de calidad constituyen un ejemplo de este tipo de equipos cuyo nivel de especialización técnica, por lo general, es bajo.

2. Equipos de Producción: asumen la responsabilidad por la realización de las operaciones diarias. El nivel mínimo de capacitación que se requiere para llevar a cabo las tareas rutinarias justifica el bajo grado de especialización técnica que suelen tener estos equipos. Sin embargo, requieren un alto grado de coordinación al producirse un flujo continuo de trabajo entre un equipo y otro.

3. Equipos de Proyectos: los proyectos demandan una solución creativa de problemas por lo cual suele ser necesario crear equipos de trabajo altamente especializados que requieren, asimismo, alto grado de coordinación entre los equipos que operan el proyecto.

4. Equipos de Acción: es aquel que ofrece niveles máximos de rendimiento ante demandas inmediatas, combinando un alto grado de especialización y de coordinación. Un ejemplo de ello puede ser un equipo de béisbol o el equipo de cirugía de un hospital.

Por su parte, Bounds y Woods (2000), plantean la existencia de tres tipos de equipos estratégicos:

1. Equipos de Mejora del Proceso: consisten en un pequeño grupo de empleados que opera temporalmente y tiene a su cargo analizar y mejorar la forma en que opera algún proceso. Generalmente tiene miembros de distintas áreas funcionales que se reúnen para trabajar en un proyecto o tarea común, por tal razón se les denomina también equipos interfuncionales. Estos equipos normalmente están integrados de 4 a 12 miembros que se reúnen con regularidad para alcanzar dos metas: (a) hacer el proceso más eficiente (usar menos recursos, tomar menos tiempo, reducir costos) y (b) mejorar la calidad.

2. Equipos de Proyectos: pequeño grupo de empleados, que por lo común opera de manera temporal, y su tarea consiste en diseñar o desarrollar políticas, procedimientos, productos o servicios para la organización. Pueden integrarse con miembros de distintas áreas funcionales o de una sola, dependiendo del proyecto a desarrollar. Con frecuencia los supervisores son miembros de equipos de proyecto. Sin embargo, este tipo de equipos es temporal ya que existen hasta que el proyecto termine.

3. Equipos Funcionales: es un grupo permanente de empleados de línea que trabajan juntos en un mismo departamento o área funcional para generar algún resultado. Las compañías han encontrado que dar a los trabajadores más autonomía para administrarse en equipos rinde resultados positivos para el negocio.

A su vez, Robbins (1999) señala que las tres formas más comunes de equipo presentes en una organización son las siguientes:

1. Equipos de Solución de Problemas: en este tipo de equipo, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Sin embargo, pocas veces tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente, cualquiera de las acciones sugeridas. Un ejemplo de ellos son los círculos de calidad.

2. Equipos Autodirigidos: son aquellos integrados por un conjunto de personas que se hallan mutuamente disponibles y que cuentan con habilidades complementarias; además comparten propósitos y objetivos motivadores comunes, acordados y significativos. Los miembros trabajan como verdaderos socios para mejorar sus operaciones, resolver problemas del día a día, planificar y controlar su trabajo, fijar márgenes de calidad, entre otras tareas. La responsabilidad y el compromiso refieren no sólo a la tarea, sino al aprendizaje en el desafío de dirigirse a sí mismos.

3. Equipos Interfuncionales: pueden ser equiparados con los llamados equipos de proyecto. Son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, y así como coordinar proyectos complejos. En sus etapas iniciales de desarrollo a menudo consumen mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden a trabajar en la diversidad y la complejidad.

Por otra parte, según afirman Thompson y Strickland (2001:25) “los gerentes deben pensar estratégicamente en la posición de su compañía y en el impacto de las condiciones cambiantes. Deben supervisar muy de cerca la situación externa, lo suficiente para saber qué clase de cambios estratégicos deben iniciar”. En este sentido, apoyado en las exigencias que los tiempos actuales demandan, el pensamiento estratégico más allá de ser tarea de los gerentes y altos ejecutivos, forma parte del día a día del equipo de trabajo, quien encuentra en él una de las herramientas más eficaces para la consecución de sus propósitos.

Asimismo, cualquiera que sea la función encomendada al equipo de trabajo, la aplicación de estrategias aportará valor agregado. En este orden, la estrategia, definida por Thompson y Strickland (2001:45) es el “plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable”. En concordancia, Morrissey (1996:19) la considera de vital importancia en la conformación de los equipos de trabajo como en la integración de sus miembros: “La participación y la interacción en un empeño de pensamiento estratégico puede ser uno de los procesos más poderosos para generar un sentido de unidad y apoyo mutuo en su equipo administrativo”.

A su vez, las organizaciones del siglo XXI desarrollan estructuras horizontales de modo que el liderazgo posmoderno se distribuye entre los diferentes niveles de la organización, el líder reconoce la necesidad de la existencia de valores compartidos sustentables en el tiempo, por tanto se aboca a las personas, promoviendo así el surgimiento de nuevos líderes, persuade a su equipo, su actividad re-

viste constante innovación, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, reconoce la era del conocimiento.

En este sentido, Matamala (2005) considera que en que las empresas del futuro serán independientes de las decisiones de líderes individuales sino que, por el contrario, dependerán de equipos inteligentes quienes, a través del empowerment, llevarán el liderazgo a todos los niveles de la organización.

Cabe destacar que el futuro al cual hace referencia el autor, es el presente. Agrega el precitado autor que un verdadero líder inspira a sus seguidores a través de un compromiso cierto sustentado en una visión y unos valores compartidos. Por ende, el liderazgo se regirá en función de las competencias de cada miembro y será compartido en atención a las necesidades de la organización. En consecuencia, se rompe con el paradigma de circunscribir el liderazgo y el pensamiento estratégico a la alta gerencia corporativa.

De allí la importancia de la conformación de equipos estratégicos con la visión, por una parte, de internalizar la estrategia, y por la otra, llevarla a cabo con excelencia, de manera que asegure la satisfacción y el éxito de la organización, tanto a nivel interno como externo (clientes y ventaja competitiva). En tal sentido, Thompson y Strickland (2001), consideran que un gran número de organizaciones insertan a sus equipos de trabajo en la creación de estrategias porque están involucrados directamente y para aprovechar sus ideas y habilidades, generando compromiso con su puesta en práctica.

En este orden, retomando los valores indispensables para la conformación de los equipos estratégicos, además de los mencionados: *ética, dignidad, tolerancia, responsabilidad, espíritu emprendedor*, se perfilan: *compromiso y calidad*.

Por otra parte, en opinión de exponentes de la doctrina, los equipos estartégicos, además de conservar los valores compartidos de la organización, teniendo como norte para el esfuerzo sinérgico, su misión y visión; requieren de ciertas habilidades y competencias. En concordancia, Robbins, S. (1999:290), considera que un equipo estratégico para desempeñarse eficazmente requiere gente con diferentes habilidades: experiencia técnica, para la solución de problemas y de toma de decisiones; y, por último, habilidades interpersonales.

Al respecto, Kreitner y Kinicki (1997:370), reconocen como aspectos imprescindibles para lograr el trabajo efectivo en equipo, la *cooperación*, la *confianza* y la *cohesión*. En este sentido afirman que la *cooperación* surge cuando los esfuerzos individuales se integran sistemáticamente para lograr un objetivo colectivo. La *confianza* es la fe recíproca en las intenciones y en la conducta de otra persona. La *cohesión* es el proceso mediante el cual surge un cierto sentido de “nosotros” que trasciende las diferencias y motivaciones individuales, bien sea por su bienestar respecto a la compañía de los miembros del grupo o por la necesidad de éstos para el logro de los objetivos.

Desde otra perspectiva, Donnelly, Gibson e Ivancevich (1997:354), explican que los equipos de trabajo se desarrollan en dos dimensiones: “las relaciones entre los integrantes y las tareas y actividades dirigidas a la solución de problemas. El desarrollo de grupos de trabajo está directamente relacionado con el aprendizaje de cómo trabajar juntos, aceptarse y tener confianza mutua”. Así mismo, Rosales (2001:27) destaca la importancia del conocimiento y el aprendizaje para el equipo, puntualizando que se debe potenciar el mismo en los equipos estratégicos a través de la construcción de conocimiento y un ambiente que alimente la experiencia organizacional.

En síntesis, partiendo de los fundamentos de Morrisey (1996:3) al considerar que el pensamiento estratégico se basa en la determinación de direcciones futuras a través de “la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos”; y analizando la clasificación de los equipos planteadas por los autores citados, se infiere que los equipos autodirigidos, también llamados de alto desempeño, son los que se ajustan a las premisas del pensamiento estratégico ya que su complementariedad de habilidades y destrezas; su organización en torno a los valores antes descritos, a la misión y a la visión organizacionales, así como sus funciones para la solución de problemas; garantizan la capacidad de anticipación y visualización de futuros posibles necesarias como ventajas competitivas y diferenciadoras de la organización.

Asimismo, los equipos autodirigidos se ajustan a la tendencia de achatar la estructura organizativa de las empresas, se pueden conformar en los diferentes niveles de esta estructura y momentos de la estrategia: estratégico, operacional y táctico; y no son excluyentes de las diferentes tipologías estudiadas, es decir, pueden formarse equipos autodirigidos de proyectos, interfuncionales, de solución de problemas, asesores y de producción, entre otros. En adición, Matamala (2005) afirma que la información por sí misma no brinda poder alguno, éste se adquiere mediante el uso de la misma; de ahí, la pertinencia de brindar información oportuna que permita a los equipos autodirigidos tomar decisiones acertadas.

Es importante destacar, que partiendo de los criterios anteriormente expuestos, el establecimiento de un proceso estratégico, dentro de una estructura organizativa establece que las organizaciones como entidades sociales, deben enfatizar y canalizar sus logros, a través de una vía que coadyuve a la transformación y adaptación, que intervenga en la concepción de los equipos estratégicos como un estado de cognición, de actitud, de forma de conducta y de cultura organizacional que sus miembros han de ir alcanzando e incorporando, a su existencia, paralelamente al establecimiento de un nuevo paradigma con un reciente discernimiento y propósito que permitirá dirigir a la organización hacia niveles de alta exigencia.

En este sentido, Hicks y Bone (1997:6) afirman que en un equipo autodirigido “los empleados se adiestran para usar sus habilidades diariamente para programar, asignar trabajos y coordinar con otros grupos (y algunas veces con los clientes y proveedores), fijar metas, evaluar la ejecución de los trabajos y encargarse de cuestiones de disciplina”. Asimismo, Robbins (1999: 288) señala que

entre las funciones que desarrollan los equipos autodirigidos se incluyen “la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas”. Cabe destacar que los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno. Se evidencia la forma cómo los equipos autodirigidos deben autoadministrarse abordando desde los procesos de planificación y toma de decisiones hasta aquellos que generen una cuantificación y cualificación de su desempeño.

La mayoría de los problemas que se presentan en la industria y que necesitan solución, son problemas abiertos, lo cual hace que sean imposibles las soluciones perfectas e inmediatas. Un equipo autodirigido debe buscar la mejor solución a través del consenso de sus integrantes, producto de un diálogo franco y abierto; tomando conciencia que pueden cometer equivocaciones pero con la disposición y celeridad para corregirlos. Hicks y Bone (1997: 73) afirman que los equipos autodirigidos “aprenden de sus errores y no vuelven a caer en ellos”.

En suma, las organizaciones posmodernas, exitosas, que caminan delante de los acontecimientos, deben apoyarse en el uso de equipos estratégicos quienes llevan intrínsecos los valores compartidos, así como la visión de la organización, en función de los cuales persiguen un futuro alcanzable, mediante habilidades y competencias, creatividad, iniciativa, experiencia y aprendizaje global; todo ello con el fin de desarrollar estrategias que produzcan calidad y competitividad a la organización a partir de su fuerza impulsora, el capital intelectual en pleno uso del pensamiento estratégico.

Referencias Bibliográficas

- Bounds, G. y Woods, J. (2000). **Supervisión**. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cornejo, M. (1998). **El Poder Transformador. Los secretos de los Líderes de Excelencia**. México: Grad.
- Correa, H. (2005). **Historia y Pensamiento Estratégico**. Universidad Abierta Interamericana. Disponible: <http://www.vaneduc.edu.ar/uai/comuni/conexion/conexion-6/pensamiento-estrategico.htm>. [Consulta: 2005, julio 28].
- Cortese, A. (2005). “Trabajo en Equipo: Descubriendo el Talento Colectivo”. **Liderazgo y Mercadeo** 2 (4). Argentina.
- Donnelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. (1997). **Fundamentos de Dirección y de Administración de Empresas**. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Fisher, N. (1993). **Campos de la Intervención en Psicología Social**. Madrid: Prentice Hall.

- Guerrero, F. (2001). "La Formulación de la Misión Corporativa. Pensamiento Estratégico". Ensayos. **Revista Colección de Gerencia 1 (1)**, URBE. Maracaibo: El Gato Azul.
- Hicks, R. y Bone, D. (1997). **Grupos de Trabajo Autodirigidos**. México: Granica.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1999). **Comportamiento de las Organizaciones**. Madrid: Mc Graw Hill.
- Mas, R. (1994). **Competencia y Dinámica de Grupos Estratégicos: Aplicación al Sector Bancario**. Disponible en: <http://www.cervantesvirtual.com>. Consulta: 2005, julio 11.
- Matamala, R. (2005). **Hacia una Nueva Concepción de las Organizaciones, de la Gestión Humana y de La Educación**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. Consulta: 2005, julio 13.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1998). **Integración de Equipos**. México: El Manual Moderno.
- Rosales, M. (2001). "Planeación Estratégica, Cultura y Valores. Pensamiento Estratégico". Ensayos. **Revista Colección de Gerencia 1 (1)**, URBE. Maracaibo: El Gato Azul.
- Siliceo, A., Casares, D. y González, J. (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**. México: McGraw-Hill.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Surdo, E. (1998). **La magia del Trabajo en Equipo**. Buenos Aires: Granica.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). **Administración Estratégica**. México: McGraw Hill.
- Villasmil, M. (2000). **Taller sobre Misión**. Material Mimeografiado. Maracaibo: UNERMB.