

Sputnik 4
ETAPA 4

PLAN DE NEGOCIOS II

EL VIAJE DEL
EMPREDIMIENTO
2020



Temuco
octubre 2020

**TEODORO
WICKEL**
DE LA UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA

<PatagoniaLab>

EL VIAJE DEL
EMPREDENDOR
CORFO



DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Manuel Hidalgo Zambrano

Subdirector Vinculación con el Medio.
CFT Teodoro Wickel.

Juan José Gutierrez

Director Kowork Chile

COORDINADOR GENERAL

Nicolás Jara

Ingeniero Proyectos Vinculación con el Medio.
CFT Teodoro Wickel.

AUTORIA Y RECOPIACION DEL KIT COMPLEMENTARIO

Mario Adriosola Muñoz

Marcelo Peña Lamilla

TÉCNICO Y COLABOLADORES

Nicolás Jara

Carlos Leyán

Pamela Salazar



Objetivo

Profundizar en los conocimientos del área Administración, según lo dispuesto en la Etapa 4 del Viaje del Emprendedor de CORFO, específicamente en qué consiste el proceso de escalamiento.

Contenido

- Modelo de escalamiento.
- Plan de expansión.
- Estructuración de la empresa.
- Crecimiento en operaciones.
- Estructura de financiamiento

Aprendizaje esperado

Se espera que el emprendedor entienda cómo pasar de una estrategia de búsqueda de un producto o servicio vendible a estructurar una empresa y plan de crecimiento que le otorgue una velocidad rápida de expansión. Sobre todo, que sea capaz de explicar a un inversionista o jurado qué tipo de resultado esperar de su startup, sobre todo argumentando como lograrlo.





1. ¿QUÉ ES UN NEGOCIO?

Un plan de expansión es una hoja de ruta que define la estrategia que una empresa seguirá para alcanzar objetivos de crecimiento bien establecidos, e incluye aspectos como:

- Características del plan y medidas adecuadas a las necesidades del negocio.
- Análisis de viabilidad de los procedimientos a realizar.
- Marco en el que se va a llevar a cabo su desarrollo.

Crecer es la meta de cualquier empresa. Por eso, si el negocio ya marcha y es rentable, tal vez es momento de comenzar a plantearse la expansión. Para evitar correr riesgos innecesarios, lo ideal es que se cuente con una planificación detallada de cómo se va a conseguir ese crecimiento. Es lo que se conoce como plan de expansión, un documento que, además del análisis del desarrollo potencial de la empresa, incluye también una valoración sobre su viabilidad, según sus características y el entorno en el que se realizará ese crecimiento.

Si quieres hacer un buen plan de expansión, que le permita a tu empresa dar el salto a nuevos mercados con éxito, ten en cuenta estas claves:

- Elige la mejor estrategia de expansión
- Cuando te planteas dar un paso más allá con tu negocio, tienes cuatro maneras de hacerlo (tal y como establece la matriz de Ansoff):

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

- Penetración en el mercado: se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.



- Desarrollo de productos: se trata de ofrecer nuevos productos en los mercados en los que opera la empresa en la actualidad.
- Desarrollo de mercados: consiste en ofrecer los productos actuales en nuevos mercados, incrementando el público y, por lo tanto, los clientes potenciales. Se puede optar por el acercamiento a nuevos públicos o sectores o por la expansión geográfica.
- Diversificación: la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Es la estrategia de expansión más arriesgada.

Para desarrollar el plan de expansión del negocio, se tiene que tener claro qué estrategia seguirías y, a partir de ahí, trabajar para realizarlo, teniendo en cuenta todos los recursos que se necesitarán en el proceso. En este panorama, son muchas las empresas que apuestan por la conquista de mercados exteriores como estrategia de expansión. Y es que la internacionalización no solo es una vía para el crecimiento de la empresa, también para su integración y diversificación.

Los elementos que se deben incluir en el plan son:

Información de la empresa

El plan de expansión deberá incluir un resumen ejecutivo de la empresa, con una **presentación general de la misma**, que describa su modelo de negocio y objetivos, así como aspectos funcionales como cuántos empleados tiene, cómo está organizada, qué tipo de productos y servicios ofrece, cómo trabaja a diario... También se debe señalar los **motivos por los que se planea la expansión** y la estrategia de crecimiento elegida, así como información general sobre el proyecto.

En el caso de que se vaya a dar el salto a mercados extranjeros, esta información será de gran utilidad para evaluar la capacidad exportadora de la empresa y con qué estructura y recursos cuenta para poder hacer frente a la aventura internacional

¿Cuáles son las fortalezas del negocio?

Antes de afrontar cualquier estrategia de crecimiento, es muy positivo conocer las ventajas de la empresa respecto a la competencia, así como todos aquellos factores que han hecho de ella una empresa rentable y estable. Seguramente, no será una única cuestión, pero todas ellas deberían estar reflejadas en el plan de expansión. Por ejemplo:

- Un análisis de los productos o servicios que han posibilitado el éxito de la empresa.



- Sus ventajas respecto a la competencia, es decir, aquellas características que hacen al negocio único en su sector.
- Aquellos objetivos y éxitos empresariales que se han alcanzado desde sus inicios.
- Información sobre el equipo directivo: las personas son quienes hacen los negocios por eso se debe enfatizar las ventajas que tiene la empresa en este aspecto. Se debe hacer una presentación pormenorizada sobre quiénes son, cuáles son su formación y sus habilidades o los logros que han conseguido dentro de la empresa.

Descripción e investigación del mercado

El plan de expansión debe contemplar en qué tipo de mercado va a operar la empresa, qué dificultades puede encontrar o cuál es la mejor manera de vender en el mismo. Y qué mejor manera de saberlo que haciendo un estudio del mismo, incluyendo una descripción por variables demográficas y un análisis de la competencia. Toda esta información ayudará a elaborar una estrategia de posicionamiento de tu producto y a saber cuál es la ubicación más adecuada para él.

Si la decisión va por internacionalización, uno de los puntos clave será elegir el mercado en el que se quiere operar, algo que no siempre es fácil, ya que se cuenta con más de 200 países entre los que elegir. Para ello, no existe una respuesta única y lo mejor es que se base la decisión en datos objetivos y análisis de mercados potenciales.

En este punto, la priorización es otro de los aspectos que se debe tener en cuenta a la hora de exportar. Focalizar el esfuerzo en uno o dos mercados y planificar la internacionalización, una vez consolidados, ya se podrá escoger nuevos países.

Objetivos

Tener un objetivo claro ayuda a saber hacia dónde debe ir la empresa y a cómo conseguirlo, sin olvidar que, posteriormente, servirá para medir resultados. El plan de expansión deberá incluir todas aquellas metas que se espera alcanzar tanto de crecimiento empresarial, como en las diferentes áreas. Incluso a nivel individual, logrando así la implicación de todos los que forman parte de la empresa.



Desarrollo del plan de acción

Conocida la situación de la empresa y los objetivos, toca describir las diferentes acciones que se realizarán para llevar a cabo esa expansión, ya sea internacional o de otro tipo. Es el momento de analizar aquellas herramientas que utilizará la empresa para conseguir los objetivos señalados, como la contratación de personal para los nuevos departamentos o actividades (si fuera el caso), la ampliación o modificación de las instalaciones de la empresa o la adquisición de nueva maquinaria o herramientas. En este sentido, el plan de expansión debe incluir detalles financieros, de inversión o acciones de marketing, que recogerán los siguientes documentos:

- Plan de inversiones y gastos: en este apartado se deben incluir aquellos gastos que se prevén realizar en los próximos dos o tres años como consecuencia de la expansión, ya sean sobre compra de nueva maquinaria, ampliación del equipo de personal, apertura de nuevas instalaciones, investigación y estudio del nuevo mercado, material promocional o gastos de publicidad y relaciones públicas.
- Plan financiero: necesario para poder desarrollar el plan de inversión y que recoge la previsión de necesidades de capital para poder realizar la expansión de la empresa. En este apartado se debe describir los fondos propios con los que cuenta la empresa, así como los ajenos que vaya a solicitar con motivo de la expansión. También deberán señalarse qué cuentas se financiarán.
- En el caso de una expansión internacional, este plan de financiación contempla también aspectos como las tasas impositivas del país al que se vaya a exportar o los posibles incentivos que pueda haber a la hora de instalarse en una región.
- Plan de marketing: recogerá toda aquella información relacionada con el producto, precio, promoción y distribución que será necesaria para alcanzar el objetivo de expansión. En este punto, es importante planificar cómo se venderán los productos en el mercado exterior, para lo que debes tener en cuenta las barreras que pueden acarrear el idioma o las diferencias culturales.

Una buena presentación

Esto es imprescindible. El plan de expansión no es un documento que después se olvidará en cualquier cajón. Todo lo contrario. Para todos los integrantes de la empresa, el plan de expansión será como una memoria que les recordará todo lo logrado hasta la fecha y les servirá de guía para llevar a cabo la expansión del negocio desde una base firme y siguiendo las pautas marcadas.

Además, no hay que olvidar que el plan de expansión es el documento que, a la hora de buscar recursos en el mercado, se presentará a posibles inversionistas, entidades bancarias o a otras empresas con las que busques una colaboración. En este sentido, consciente de la importancia que tiene conocer las claves de cada país para que la empresa pueda triunfar en él.



En un proceso de escalamiento, es importante considerar que:

- La estructura del equipo debe evolucionar, tanto en el perfil de los puestos clave (quizás el director financiero del principio no es suficiente para la siguiente etapa) como en su organización, un síntoma es cuando se empiezan a contratar perfiles senior de empresas mucho más grandes.
- La carga de gestión desafortunadamente evoluciona, y aunque nos esforcemos por implementar una empresa compuesta por comandos y soldados, la realidad es que nos encontraremos dedicando mucho tiempo a gestionar.
- Aparece la necesidad de establecer procesos repetibles, ya que la eficiencia con la que se desempeñan las tareas empieza a ser objeto de análisis (una de las formas de mejorar márgenes) y aunque no lo queramos comienzan a aparecer algunos signos de burocracia.
- El rol del fundador cambia, porque de repente su valiente y algo caótica startup se empieza a convertir en una empresa cuyo fin es la ejecución, y donde la eficiencia y los procesos empiezan a contar. Eso suele dar urticaria al perfil emprendedor, que muchas veces además no se reconoce capacitado para dirigirla y toma un puesto lateral (Director de Innovación, CTO...etc.)

Estructuración de la empresa

Cómo mencionamos en la sección anterior, la empresa en la medida que crece cambia, pero hay algunos elementos que es importante planificar el cambio, o bien luchar por que se mantengan. A continuación revisaremos las que consideramos más relevantes dentro de la organización.

1. CULTURA

Ignorada o incluso despreciada por muchos, la cultura de la empresa es una de sus principales armas competitivas, es lo que la define como empresa. Aunque hablaremos de ella en profundidad más adelante, la cultura surge desde el primer día de la empresa, y en la primera fase es relativamente fácil de gestionar, por la cercanía del equipo, la gran comunicación...etc. Pero una vez la empresa empieza a crecer, es clave el trabajo deliberado del CEO y de todo el equipo en mantenerla, evolucionar y compartirla.

2. TALENTO

Más allá de intentar estar en todas las decisiones de contratación de la empresa, en esta fase es clave el formalizar y escalar el sistema de retención y atracción del talento. Además, y dado que como CEO no vas a poder estar en el día a día, deberías asegurarte de tener un equipo de gestión senior de primer nivel perfectamente alineado con la estrategia, principios y cultura de la empresa... algo mucho más fácil de decir que de hacer.



Lo que es un hecho, es que el contar lo antes posible con una persona de primer nivel dedicada a las personas y al talento es uno de los signos que marcan las grandes empresas.

3. SOCIOS Y STAKEHOLDERS

La gestión de los socios actuales de la empresa, así como la identificación y trabajo con los diferentes stakeholders (interesados) es absolutamente prioritaria. Por eso es importante dedicar un tiempo relevante de nuestro calendario a hablar con ellos, comprender sus motivaciones y aprovechar su papel... lo que incluye desde socios o inversores a terceros como medios de comunicación, proveedores o reguladores, por ejemplo.

4. FINANCIAMIENTO

Hay una tarea que nunca va a cambiar dentro del conjunto de responsabilidades del fundador y su equipo directivo, y esta es hacer que haya dinero en la caja. Quizás en este punto la situación de la misma haya cambiado, y ya no te tengas que preocupar de la supervivencia de la empresa (por haber llegado a breakeven por ejemplo)... pero siempre debes ser consciente de la situación de la empresa, y cómo financiar posibles proyectos de expansión, crecimiento, nuevas líneas de negocio...etc.

5. ESTRATEGIA

Al igual que el rol del CEO cambia, también suelen cambiar los objetivos de la empresa en esta transición, y diseñar una estrategia medible que siga alineada con la visión, es uno de los grandes desafíos. Esto implica dedicar tiempo y esfuerzo a entender por qué suceden las cosas (¿qué empuja realmente el crecimiento? ¿por qué crece más ésta línea de negocio que la otra?), y definir acciones para aprovechar lo aprendido. En esta fase, al igual que en una partida de ajedrez, la clave es pensar varios movimientos por delante de la situación actual.

6. INDICADORES Y OBJETIVOS

Uno de los aspectos más obvios cuando analizamos el panorama empresarial actual, es que los objetivos y métricas que usamos desencadenan comportamientos... y una de las tareas más complejas e importantes que hay en esta fase es definir objetivos alineados con la estrategia y la cultura no sólo para la empresa sino para las personas y grupos que la conforman. Mucho más fácil de decir que de hacer, pero resulta clave comprender cómo influir en el crecimiento y alinear a la empresa en esa dirección.



Crecimiento en operaciones

Cuando la empresa, en su afán de expansión, crece, y como señalamos brevemente, el talento y el equipo son base para asegurar la consistencia del crecimiento, a continuación revisaremos algunos elementos base respecto a la estructuración de equipo, desde la mirada de la incorporación de nuevos o la permanencia, adaptación y reubicación de los antiguos

- **Cómo escalar el manejo de equipos en empresas en crecimiento**
- **Onboarding de empleados u orientación de empleados: por qué necesitas las dos**

Para poder comprender la necesidad de ambos procesos en tu equipo, primero tienes que entender cuáles son las diferencias entre ellos.

¿Cuál será el primer contacto que tendrán los trabajadores con tu empresa?, ¿cómo harás que un nuevo trabajador entienda su rol dentro del área?, ¿cómo será la integración de nuevos colaboradores? Aquí te contamos acerca del onboarding vs inducción.

Si quieres integrar de manera efectiva a un nuevo trabajador, es fundamental que reciba una introducción sobre aspectos generales de la empresa, pero también que entienda sobre su rol dentro de un departamento específico.

Para ello, se utilizan dos procesos: inducción y onboarding. Estas acciones suelen confundirse, sin embargo son complementarias.

Inducción

La inducción es el evento que cada nuevo colaborador experimenta una vez. En ella se da a conocer información básica del funcionamiento de la empresa, como la estructura, los beneficios, los procesos, etc.

Su objetivo es despejar todas las dudas básicas que puede tener una persona que se integra a la organización. Muchas veces es la instancia para presentar a los líderes de cada área para que expliquen cuál es el rol dentro de la organización.

En síntesis, la información que es entregada en una inducción trata sobre la misión, visión y valores de la empresa. Es la instancia para entregar el papeleo obligatorio que la persona debe completar, introducir los planes de beneficios, resumir las políticas de seguridad y salud, revisar los procesos administrativos, etc.



Onboarding

¿Qué es el onboarding? El onboarding es una serie de eventos -incluida la inducción- que ayuda a los colaboradores a entender cómo ser exitosos en el día a día de su trabajo y cómo contribuyen en el negocio general.

El onboarding no se puede reducir a un listado de acciones y suele conocerse como la mejor forma de fidelizar un talento.

En esta etapa, la persona es introducida en profundidad a su departamento. Aprende la cultura y los objetivos del negocio participando de reuniones y proyectos con sus compañeros.

De esta manera, gradualmente aprenderá los detalles de su rol y sus responsabilidades, desde cómo completar correctamente las tareas clave, a quién acudir con preguntas, cómo obtener aprobación para su trabajo y cómo hacer sugerencias.

Un plan de integración debe centrarse en lo que más le importa a cada departamento con el objetivo de ayudar a los nuevos empleados a establecer conexiones entre los objetivos de toda la empresa y sus tareas cotidianas.

Diferencias clave: inducción vs onboarding

Al comparar factores como el foco, duración, contenido y resultado, se puede tener una idea más clara de lo importante de la existencia de ambos procesos.

Inducción

- Foco: Rol en la empresa
- Duración: una vez
- Lugar: Sala
- Contenido: Una gran fotografía de la empresa
- Resultado: Trabajadores listos para el entrenamiento

Onboarding

- Foco: Rol dentro del departamento
- Duración: Secuencia de eventos
- Lugar: En el trabajo
- Contenido: Individualizado
- Resultado: Trabajador listo para contribuir



En resumen

La Inducción no puede sustituirse por el onboarding ni viceversa. Se necesita de la inducción para que los colaboradores se sientan inmediatamente familiarizados con la misión y cultura de la empresa.

Asimismo, se necesita del onboarding para involucrarlos con sus roles del día a día y entiendan cómo su trabajo ayuda a alcanzar los objetivos del negocio.

Cuando estos procesos se usan juntos, ayudan a establecer la claridad de roles, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo que puede ayudar a reducir el estrés y la rotación de los empleados.

Es importante mencionar que estos procesos son relevantes, en la medida que crece la empresa, tanto para nuevos trabajadores, como para colaboradores que ascienden o se reubican en otras unidades.





2. LAS ETAPAS DE FORMACIÓN Y/O CRECIMIENTO DE UN EQUIPO

Es sabido que los equipos evolucionan de manera diferente con el tiempo. Esto sucede porque la constitución de un equipo de trabajo es un proceso que implica la transición de una secuencia de fases o etapas.

En el proceso de creación un equipo atraviesa cuatro etapas básicas:

- Formación
- Conflicto
- Organización
- Resultados

A continuación, revisaremos cada una de estas etapas, es importante incorporar esta mirada, ya que, mientras este proceso ocurre, si no se tiene una mirada global del proceso, se puede cometer errores asociadas a decisiones apresuradas.

1. Etapa de formación

En los primeros momentos en que se constituye un equipo no es raro que sus miembros se sientan como si hubiesen sido transportados a un mundo desconocido e irreal, una galaxia desconocida e inabarcable, un lugar completamente diferente del que están acostumbrados.

La mayoría de las personas del equipo estarán participando en una actividad distinta a cualquiera que haya hecho antes, quizás trabajando con gente con la que no han trabajado anteriormente y usando métodos que probablemente nunca han usado.

Los miembros del equipo deben resolver las diferencias personales, encontrar fortalezas que desarrollar y equilibrar los compromisos del equipo con las demandas de sus trabajos diarios.

La etapa de formación de un equipo se caracteriza por la transición de un estado individual a un estado en el que el profesional es miembro de un equipo.

Las conductas que se observan en los integrantes del equipo en la etapa de formación son las siguientes:

- Discrepan acerca de los propósitos de la formación y funcionamiento del equipo



- Tienden a cuidarse de lo que dicen en las reuniones del equipo
- Desconocen las diferencias de conocimientos, habilidades y estilos de trabajo
- Se muestran inflexibles en el equipo, aunque sean flexibles individualmente
- Tienden a buscar, entre los miembros del equipo, el líder formal que los dirija

Por lo general, estas conductas generan sentimientos como: excitación, anticipación y optimismo; orgullo de ser parte; desconfianza; incertidumbre e inseguridad.

Entonces, pensemos en esta imagen: cuando un equipo se forma, sus integrantes son como nadadores vacilantes, apostados al borde de la piscina, mojando sus dedos en el agua.

Por último, esta etapa es propicia para establecer dos puntos importantes:

- Resolver los asuntos relacionados con la toma de decisiones: la mayoría de las veces las decisiones simplemente “ocurren” pero deberán discutir cómo se van a tomar las decisiones. Esto no puede darse por sentado cuando existe diversidad de experiencias y responsabilidades. Las decisiones le corresponden a todo el equipo.
- Establecer pautas de convivencia: cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno, asistencia a las reuniones, puntualidad, agenda, minutas y documentación, normas de respeto (sobre la adecuada gestión de reuniones se trabajará al final de este manual).

Una vez transitada la etapa de formación, algunos equipos inician una etapa de conflicto.

2. Etapa de conflicto

Esta es la etapa más difícil de la conformación de los equipos. Los integrantes comienzan a darse cuenta de que la tarea es más difícil de lo que inicialmente imaginaron.

Las conductas que se observan en los integrantes del equipo en la etapa de conflicto pueden ser algunas de las siguientes

- Aparecen disputas sobre muchos temas, incluidos el propósito del equipo, el liderazgo y la mejor forma de trabajar juntos.
- La comunicación es más abierta pero lo que se comunica es el desacuerdo.
- Se confunden las necesidades individuales y las del equipo.

Y estas conductas generan sentimientos de: resistencia a la tarea; enojo; mal humor; insatisfacción y desunión.

Siguiendo con la metáfora: en esta etapa los integrantes de los equipos son como nadadores que se han lanzado al agua y creyendo que están a punto de ahogarse comienzan a patear desesperadamente.

Son muchos los equipos que no superan esta fase, cuando se llega a una situación como la antes descrita. Muchos equipos pierden interés y comienzan las deserciones.



En esta etapa se deben cuidar los siguientes aspectos:

- Considerar a esta etapa como un momento natural en la formación de los equipos
- Tomar el conflicto como aprendizaje sobre las fortalezas y debilidades de los equipos
- Evitar los rumores y las comunicaciones que carecen de transparencia
- Dedicar tiempo a habilitar canales de comunicación a nivel grupal e individual

La etapa de conflicto se caracteriza por las diferencias interpersonales al respecto del propósito del equipo, el liderazgo y la mejor forma de trabajar juntos.

Ya explorada la etapa de conflicto, naturalmente los equipos avanzan hacia la organización.

3. Etapa de organización

Una vez que los miembros de equipo se acostumbran a trabajar juntos, la resistencia de la etapa anterior se desvanece. Aceptan al equipo y las relaciones competitivas se transforman en cooperativas.

Las conductas que se observan en los integrantes del equipo en la etapa de organización son las siguientes:

- Desarrollo de una visión compartida que les permite establecer metas y objetivos
- Disminuyen los conflictos por desacuerdos y se empiezan a “bajar las defensas”
- Cada uno asume diferentes roles, de acuerdo con los talentos, habilidades y estilos de trabajo personal
- Se comienzan a desarrollar procedimientos para trabajar juntos en forma efectiva

Y estas conductas generan sentimientos de: confianza, contención, apoyo y aceptación

Siguiendo con la metáfora: se dan cuenta de que no se van a ahogar, dejan de patear y comienzan a ayudarse mutuamente para mantenerse a flote.

En esta etapa es recomendable:

- Establecer claramente los roles y las normas y cumplirlas
- Reconocer los aportes de cada miembro
- Ser explícito en torno a las expectativas
- Concretar espacios de reunión frecuente para fortalecer el equipo

La etapa de organización se caracteriza por la definición de una visión compartida y la asignación de roles y procedimientos.

El equipo se ha conformado, ha trabajado sus conflictos y ya está organizado. Se inicia ahora la etapa de los resultados.



4. Etapa de resultados

A esta altura, el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas. Pueden comenzar a actuar, diagnosticar y resolver problemas. Entienden mejor el proceso y lo que se espera de ellos. En otras palabras, ya están preparados para enfrentar el desafío de enriquecerse con la diferencia.

Ahora todos pueden nadar juntos.

Las conductas que se observan en los integrantes del equipo en la etapa de resultados o actuación son las siguientes:

- Comunicación clara, franca y abierta
- Se comprenden y comparten las metas y los objetivos
- El liderazgo es compartido por todos los miembros del equipo
- Flexibilidad y adaptación

A partir de estas conductas se generan sentimientos de: comprensión, compromiso, satisfacción, pertenencia y seguridad.

En esta etapa se recomienda evitar caer en el conformismo. Algunos autores, incluso, consideran que existe una quinta etapa en el desarrollo de los equipos de trabajo marcada por el conformismo.

Seguramente en su experiencia de trabajo ha observado equipos que se comportan de la siguiente manera:

- Los miembros del equipo están motivados por el propósito en común
- Los procedimientos de trabajo tienden a requerir mayores esfuerzos para obtener los mismos o menores beneficios
- La comunicación abierta y la confianza entre los miembros del equipo tienden a debilitarse y disminuir

El equipo trata de hacer muchos cambios, pero todos dentro de los mismos paradigmas.

Estas características se presentan cuando se dan algunas de las siguientes condiciones:

- Las personas sienten estar haciendo las mismas cosas, de la misma forma, año tras año, a pesar de que han cambiado las condiciones.
- Parece haber temor o resistencia ante la asunción de riesgos, o intentar algo nuevo o diferente.
- Las personas recién ingresadas al equipo piden su traslado, o renuncian, porque no encuentran la atmósfera de trabajo lo suficientemente estimulante.



Es muy importante prestar atención a la presencia de cualquiera de estos síntomas, dado que constituirá la señal de aviso de que la estructura y operación del equipo pueden requerir una transformación. De no ponerse ésta en práctica, la subsistencia del grupo como equipo de trabajo productor de resultados puede verse seriamente amenazada.

La etapa de resultados es el momento donde la sinergia grupal se establece en forma positiva, los miembros comparten el liderazgo y están de acuerdo en relación con los objetivos.

La duración e intensidad de las etapas antes descritas varía de equipo a equipo, incluso los equipos pueden:

- Atravesar etapas de manera simultánea
- Retroceder a etapas anteriores
- Omitir una etapa

Debemos tener en cuenta que los equipos, como todo sistema vivo, crecen, se desarrollan y maduran. Cada equipo atraviesa por ciclos de buenos y malos tiempos. La mejor manera de tratar con los ciclos poco positivos es entendiendo y aceptando con la actitud de “esto también va a pasar”. Los equipos pueden tener una actitud mucho más activa conociendo y entendiendo las etapas y los ciclos que experimentan, aprendiendo cuándo y cómo evitar o resolver los problemas del grupo. Entender estas etapas lo ayudarán a no tener reacciones desproporcionadas frente a problemas normales.

TIPOS DE EQUIPOS

Si nos hiciéramos la pregunta sobre si todos los equipos son iguales probablemente la respuesta sería no, porque en una empresa, simultáneamente se organizan distintos tipos de equipos.

Hay equipos que pueden conformarse para un objetivo específico y luego disolverse. Hay equipos integrados por diferentes jerarquías y áreas, equipos que trabajan juntos e incluso, con el aporte de las nuevas tecnologías y hay equipos que trabajan a distancia).

También podemos encontrar equipos con objetivos muy diferentes.

Por ejemplo, se pueden crear equipos para solucionar un problema puntual, mejorar la calidad, reestructurar la organización de un área, reducir los costes, desarrollar nuevos productos o servicios, identificar nuevas posibilidades de mercado, etc.



Según sus características los equipos pueden ser:

1. Equipos según su temporalidad y lugar

Dentro de esta categoría se pueden dar diferentes combinaciones:

- Equipos conformados en el mismo tiempo y lugar: es la noción de los equipos donde las personas trabajan de manera simultánea y en el mismo lugar de operación. Por ejemplo, un equipo conformado por las personas de un área que se reúne periódicamente para estudiar resultados.
- Equipos que trabajan en el mismo tiempo y en distinto lugar: se refiere a los equipos que operan simultáneamente, aunque no en el mismo lugar. Esto es posible gracias al avance tecnológico en las comunicaciones, como por ejemplo la conferencia por skype o programas similares. Un ejemplo de esto serían los equipos conformados por diferentes sucursales de la empresa que presentan la imposibilidad de reunirse bajo el mismo techo.
- Equipos que trabajan en distinto tiempo y en el mismo lugar: en este tipo de equipos se rompe la simultaneidad en el desarrollo de la tarea. Los datos son concentrados en computadoras para todos los integrantes del equipo, dejando los encuentros simultáneos para otras situaciones. Los integrantes del grupo (gerentes, empleados y operarios) desarrollan ciclos de labor secuenciando las operaciones que realizan en forma de "carrera de relevos". Por ejemplo, es el caso de un desarrollo de sistemas vinculando a la atención al cliente en donde intervendrán diferentes áreas en diferentes tiempos de gestión.
- Equipos que trabajan en distinto tiempo y en distinto lugar: las redes, correos electrónicos y la globalización de las comunicaciones hacen posible que personas de la misma organización (o de distintas organizaciones) pueden estar trabajando en equipo, aunque no haya simultaneidad espacial y temporal. Por ejemplo, es el caso de los equipos de trabajo a nivel internacional que operan con investigaciones de mercados locales con el objetivo de adaptar los productos a los mercados específicos.
- Vimos que el trabajo en equipo no implica límites de temporalidad y especialidad. Veamos a continuación otros tipos de clasificaciones.

2. Equipos según su funcionalidad

A continuación, se exponen los diferentes tipos de equipos de acuerdo con la funcionalidad:

- Equipos en función de su ámbito de acción
 - Los equipos ejecutivos se encargan de encontrar una solución eficaz a los problemas o asuntos en los que trabajan y además son responsables de su implantación y del éxito de los resultados finales
 - Los equipos consultivos, por el contrario, se limitan a encontrar las soluciones y a recomendar su implantación a los niveles directivos, quienes pueden crear otros equipos para la implementación o designar al mismo equipo para que concrete sus ideas.



- Es muy difícil hacer una recomendación general sobre qué tipo de equipos deben utilizarse o son más convenientes.
- En la decisión final intervienen diferentes factores que deben considerarse tales como la naturaleza del problema que se debe solucionar, la complejidad del asunto en cuestión, las repercusiones que podría tener en las demás áreas de la empresa, el nivel de autoridad necesario para implantar la solución, la capacidad ejecutiva de los miembros, etc.
- Equipos en función de la temporalidad y designación:
 - **Equipos ad hoc:** se crean en forma expresa para afrontar asuntos muy específicos y frontales. Constituyen muy posiblemente el tipo de equipo de trabajo más popular; se crean y aparecen según las presiones del entorno o de las necesidades internas de la empresa y luego se diluyen una vez alcanzado el objetivo. Estos equipos son muy útiles para solucionar problemas muy concretos, aunque no muestran la misma utilidad cuando se trata de fijar objetivos a medio o largo plazo.
 - **Permanentes voluntarios:** son pequeños grupos de personas que participan en forma voluntaria. Usualmente resuelven situaciones muy concretas como por ejemplo establecer objetivos sectoriales departamentales o de tareas; solucionar problemas, mejorar la calidad de algunos procesos productos o servicios, generar ideas y similares. Estos equipos se reúnen en forma regular, una o más veces por semana y la función del líder es la de un facilitador o coordinador de la tarea. Al tratarse de equipos permanentes permiten un mayor seguimiento de las soluciones adoptadas o de los objetivos fijados a medio y largo plazo.
 - **Permanentes designados:** son equipos que tratan todos los asuntos que existan en una determina área operativa de la empresa o para dar continuidad a un programa de trabajo de larga duración (por ejemplo, calidad, creatividad, desarrollo de nuevos productos, etc.). Son similares a los equipos de participación voluntaria en lo que respecta a las áreas de trabajo y las ventajas que ofrecen, pero en este caso los miembros son elegidos y designados por los niveles de dirección. Estos equipos son usualmente útiles cuando los asuntos a tratar requieren de conocimientos muy especializados y es necesario asegurar que quienes participen posean este tipo de conocimiento.
- Equipos en función del origen de sus integrantes
 - **Equipos unifuncionales:** en estos equipos todos los miembros pertenecen a una misma área operativa de la empresa y a un mismo nivel jerárquico, aunque realicen tareas diferentes. Por ejemplo, es el caso de los equipos formados por los empleados de un departamento, los obreros de una sección de la fábrica, los



vendedores etc. Estos equipos son especialmente útiles para: afrontar problemas muy concretos del área operativa en que se forman; establecer objetivos específicos para ciertas funciones o tareas; programar trabajos; diseñar nuevos procesos de trabajo.

- **Equipos mixtos horizontales:** en estos equipos los miembros provienen de diferentes áreas de la empresa, pero pertenecen al mismo nivel jerárquico. Por ejemplo: un equipo formado por los niveles de supervisión de diferentes áreas o por sus niveles de dirección. La gran diferencia con los equipos unifuncionales es que hay una amplitud mayor de criterios y puntos de vista como resultado de la conjunción de personas de diferentes áreas. Estos equipos son especialmente útiles para trabajar con problemas o fijar objetivos cuya solución o implantación requiera la participación y coordinación de distintas áreas de la empresa.
- **Equipos mixtos verticales:** en este tipo de equipo los miembros provienen de distintos niveles jerárquicos dentro de la misma área operativa de la empresa. Por ejemplo, un equipo formado por la gerencia de venta, el supervisor y los vendedores o el jefe administrativo y el personal a cargo. Estos equipos son especialmente útiles para trabajar con problemas o fijar objetivos cuya responsabilidad y cumplimiento recaen sobre toda el área operativa en su conjunto.
- **Equipos multifuncionales:** en estos equipos los miembros provienen de distintas áreas y de distintos niveles jerárquicos. Así se puede crear un equipo que esté compuesto por empleados de un área operativa y directivos o supervisores de otras áreas: todo dependerá del aporte que pueda hacer cada participante en la solución del problema en cuestión. Estos equipos son especialmente útiles para: resolver problemas o crear áreas de mejora cuando el asunto tratado requiere la participación o decisión de distintas áreas de la empresa; elaborar acciones estratégicas; trabajar en proyectos; solucionar problemas; fijar objetivos que repercutan en toda la empresa o varias de sus áreas.



3. Equipos concéntricos

Los equipos concéntricos están estructurados en función de círculos, donde existen equipos de trabajo periféricos que se organizan alrededor de un equipo núcleo.

Sus características son las siguientes:

- El equipo núcleo trabaja como un equipo auto gestionado y es responsable de todo el proyecto.
- El equipo núcleo se integra con un representante de alto nivel de cada una de las áreas implicadas en la tarea.
- De cada uno de estos participantes depende a su vez un grupo de trabajo integrado por personas de sus respectivas áreas. Estos grupos se llaman grupos periféricos de trabajo.
- Los representantes son los encargados de coordinar el trabajo del equipo núcleo con los del equipo periférico, presentar los trabajos y conclusiones de estos últimos, mantenerlos informados sobre los avances y problemas encontrados.
- Del equipo núcleo pueden participar otras personas de las que no dependen grupos periféricos. Es el caso de consultores externos, directivos, etc., cuya opinión es importante para la solución del problema.

Una de las tantas ventajas que ofrece la organización concéntrica de los equipos es la flexibilidad que permite sin afectar el equipo núcleo que es el responsable de todo el trabajo.

Existen tantos tipos de equipos como tareas asignadas a ellos y no es posible recomendar una sola clasificación universal. Es tarea de los equipos seleccionar la clasificación más oportuna de acuerdo con la situación y al objetivo encomendado.





3. EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO: METAS, ROLES Y RELACIONES INTERPERSONALES

Dentro de los requerimientos para conformar equipos de trabajo, hay que tener en cuenta algunos puntos clave:

1. Metas y objetivos
2. Establecimiento de roles
3. Relaciones interpersonales

1. Metas y objetivos

Es importante que el equipo tenga metas y objetivos claros.

Reflexionemos sobre un objetivo concreto, por ejemplo: aumentar las ventas y preguntémonos si este es un objetivo correcto o incorrecto.

Lo cierto es que este objetivo es incorrecto porque está planteado de forma incompleta.

Para que un objetivo sea correcto deber ser medible de acuerdo con cuatro variables claves:

- Lo que se aspira lograr: expresado en infinitivo, por ejemplo: vender, cobrar, agilizar, etc.
- La unidad de medida: producto, servicio, clientes, etc.
- La cantidad: responde a la pregunta ¿cuánto? (cantidades y porcentajes)
- El horizonte de tiempo: responde a la pregunta ¿cuándo? (meses, semanas días, años)

El objetivo anteriormente planteado debería haberse formulado de la siguiente manera: “aumentar las ventas en un 30% con respecto al año x para marzo del año x+1”.



Para recordar las características de un objetivo le ofrecemos una regla mnemotécnica: un objetivo debe ser MARTE. Esto es:

- Medible
- Alcanzable
- Retador
- Temporal
- Específico

Las herramientas prácticas para lograr esto, son:

- Establecer los objetivos en conjunto
- Aplicar la regla de MARTE para cada objetivo

2. Establecimiento de roles: concepto de rol

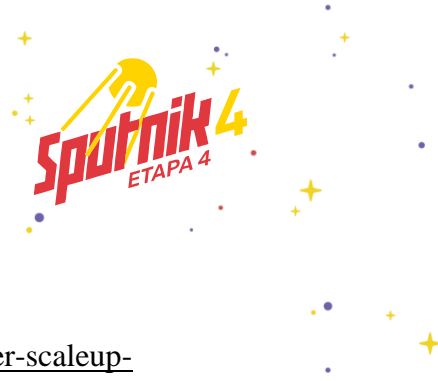
Es el conjunto organizado de conductas que se espera de quien ocupa una posición en una organización. Con el transcurso del tiempo todos los grupos asignan normas, aunque no lo discutan específicamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento del grupo y que de no cumplirse generan malestar entre sus miembros.

Por otra parte, también un equipo requiere de roles, entendidos como un conjunto de comportamientos estables esperados de una persona. Definir los roles permite al equipo actuar de manera eficiente.

¿Cuáles son las herramientas prácticas para esto?

- Definir grupalmente las normas y los roles
- Ser explícitos en las expectativas de cada rol

Para ayudar al responsable del equipo en esta tarea existen diversas herramientas, nosotros por utilidad comprobada a lo largo de nuestra trayectoria profesional, mostramos al alumno el modelo CAPS de personalidad.



REFERENCIAS

- <https://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2018/11/04/funiber-scaleup-siguiente-etapa-despues-startup>
- <https://economyatic.com/concepto-escalabilidad/>
- <https://blog.bancosantander.es/pymes/claves-para-un-buen-plan-de-expansion/>
- <https://www.ceupe.com/blog>

