

Tema 16: TRABAJO EN EQUIPO

Libro 100. ADE.16.Equipo
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2019

1. COMPORTAMIENTO GRUPAL
 - 1.1. Grupo *versus* equipo
 - 1.2. Grupos formales e informales
2. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES
 - 2.1. Modelo de entrada-proceso-salida
 - 2.1.1. Fase de entrada
 - 2.1.2. Fase de proceso
 - 2.1.3. Fase de salida
 - 2.2. Desarrollo de equipos
3. EQUIPOS FORMALES EN LA ORGANIZACIÓN
 - 3.1. Grupo funcional
 - 3.2. Equipos multifuncionales
 - 3.3. Equipos paralelos
 - 3.4. Equipos autodirigidos
 - 3.5. Equipos virtuales
 - 3.6. Comités
4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS
 - 4.1. Facilitación y holgazanería social
5. INTEGRAR Y GESTIONAR EQUIPOS
 - 5.1. Desarrollar competencias de equipo
 - 5.2. Mejorar la eficacia del equipo

1. COMPORTAMIENTO GRUPAL

La mayoría de las personas no sólo trabajan con otras, sino que lo hacen en equipos. En la actualidad esta forma de trabajo se ha generalizado, al incorporarse de manera integral dentro de la estructura organizativa. Los equipos pueden mejorar notablemente el desempeño de la organización a la par que proporcionar una ventaja competitiva de carácter sostenible. En los equipos el potencial del todo es mayor que la suma del potencial de cada una de sus partes. En este capítulo se analizan la prevalencia y el impacto del trabajo en equipo, y se identifican algunos procesos importantes que se dan en los equipos.

1.1. Grupo *versus* equipo

Un grupo es un conjunto de dos o más personas que interactúan mutuamente de forma que cada persona influye en todas las demás y es influida por todas ellas (Shaw, 1976). Los meros agregados de personas no encajan en esta definición, ya que, al no interactuar, no se perciben a sí mismas como grupo, incluso si tienen conciencia unas de otras (Schein, 1980); por ejemplo, las personas que participan en una manifestación a favor de la paz mundial. La interacción implica que cada acción de un miembro afecta a otros miembros y a los resultados del grupo. El grupo interactúa fundamentalmente para compartir información y tomar decisiones que permitan a cada miembro desempeñar eficazmente su labor dentro de su área de responsabilidad. La interacción limita el tamaño del grupo, ya que en los muy grandes sus miembros no pueden interactuar.

El equipo es un grupo que posee características adicionales: miembros sumamente interdependientes con competencias complementarias, liderazgo compartido, responsabilidad individual y colectiva de realizar diferentes funciones y elevado compromiso en el logro de los objetivos comunes. Un equipo es un número pequeño de personas con competencias complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de objetivos de rendimiento y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables (Katzenbach y Smith, 1995). Por tanto, un equipo es un grupo que posee características adicionales (figura 1). Así, comparado con un grupo, la composición de un equipo es relativamente estable (aunque su estabilidad podría durar un breve período de tiempo) y los individuos dentro de él dependen unos de otros para alcanzar objetivos compartidos con la autoridad para actuar dentro de límites definidos (Hackman, 2002).

Grupo	Equipo
• Tienen un líder fuerte y designado • Responsabilidad individual • Mismo propósito del grupo y de la organización • Producto del trabajo individual • Realiza reuniones eficientes	• Liderazgo compartido • Responsabilidad individual y colectiva • Visión o propósito específicos del equipo • Producto del trabajo colectivo • Las reuniones estimulan una discusión abierta y la resolución de problemas

• La eficiencia se mide indirectamente por la influencia en los negocios (el desempeño financiero, por ejemplo) • Discute, decide y delega el trabajo a individuos	• La eficiencia se mide directamente al evaluar el trabajo colectivo • Debate, decide y realiza un trabajo conjunto
---	--

Figura 1: Diferencias entre grupos y equipos (Katzenbach y Smith, 1995)

El grupo es una colección de personas que trabajan juntas. Los equipos se esfuerzan por la igualdad entre sus miembros. En los equipos, los miembros intentan disminuir las diferencias de poder tratando a los demás del mismo modo y tomando medidas para garantizar la igualdad; los integrantes necesitan y desean la asistencia, la experiencia y la opinión de los demás.

Por otra parte, en los grupos el supervisor controla de forma directa las actividades diarias de los trabajadores. En el equipo, los miembros analizan qué actividades se deben hacer y determinan por sí mismos quién dentro del equipo tiene las competencias necesarias y quién hará cada tarea. El equipo más que el supervisor toma las decisiones. En un grupo los empleados se especializan en realizar una tarea en particular y estaría coordinado por el supervisor. En un equipo no habría supervisor y cada uno de los trabajadores estaría capacitado para realizar varias tareas. En un equipo las mediciones de desempeño crean una responsabilidad por los resultados directa para el equipo y los incentivos son al equipo; en contraste, un grupo se caracteriza por el interés personal individual, con una mentalidad «yo que obtengo».

Los integrantes de los grupos de trabajo no son responsables de otros resultados que no sean los propios. No tratan de realizar aportaciones que requieran el trabajo combinado de dos o más miembros. Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto responsabilidad individual como colectiva. Los equipos generan productos de trabajo discretos a través de las aportaciones conjuntas de sus miembros. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. La esencia del equipo es el compromiso común. Sin él, los miembros actúan como un montón de individuos: con él, se convierten en una poderosa unidad de acción colectiva capaz de generar una sinergia positiva a un esfuerzo coordinado.

El estilo de liderazgo en un grupo tiende a ser jerárquico, mientras que en un equipo es más probable que sea participativo u orientado al empoderamiento.

Los equipos encuentran el rumbo, el ímpetu y el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo. Los equipos más exitosos delinean sus objetivos en respuesta a una demanda u oportunidad que aparece en el camino, generalmente a instancias de la gerencia de mayor rango. Aunque los miembros de un grupo tienen objetivos, no tienen por qué compartir un objetivo o una motivación común. Los miembros de un grupo pueden identificarse poco o nada con el objetivo del grupo, aunque este los tenga (Griffin y Moorhead, 2009).

La disposición para mancomunar es el deseo y la habilidad de los miembros de un equipo para subordinar los objetivos individuales –y las acciones que llevan aparejadas–

a los objetivos y las acciones colectivas. Es condición indispensable para que los equipos puedan funcionar adecuadamente.

Los mejores equipos invierten mucho tiempo y esfuerzo en explorar, perfilar y consensuar el interés que les pertenece, tanto individual como colectivamente. Y esa actividad se perpetúa mientras dure el equipo. En un equipo los individuos no solo adquieren conocimientos útiles para el cumplimiento de una determinada tarea, sino que aprenden sobre las propias relaciones intergrupales, los roles representados por sus distintos miembros, los comportamientos y actitudes que son aceptadas y rechazadas, la posición personal del individuo en el equipo, y su rol y relaciones con el resto de los miembros. De esta manera, actividades, tareas, funciones e interpretaciones son parte de un sistema más amplio de relaciones en el que una persona se convierte en miembro de un equipo con participantes interdependientes.

Los mejores equipos también traducen su pretensión común en objetivos de desempeño específicos. En verdad, si un equipo no logra establecer objetivos de desempeño específicos o si estos objetivos no están directamente relacionados con su propósito global, sus integrantes se sienten confundidos, se aíslan, y vuelven a un desempeño mediocre. Los objetivos del equipo actúan como agente inductor, motivando a los miembros del grupo a trabajar para su consecución.

Transformar las directrices amplias en objetivos de desempeño específicos y medibles es el primer paso seguro para un equipo que está tratando de delinear un propósito significativo para sus miembros.

Los objetivos de desempeño claros ayudan al equipo a vigilar el progreso realizado y a mantener su nivel de responsabilidad. Las aspiraciones superiores, y hasta más nobles, del propósito de un equipo aportan significado y energía emocional.

Los equipos eficaces tienen entre dos y veinticinco integrantes. Los equipos más grandes tienen problemas para interactuar constructivamente como tales, y les cuesta más trabajar en conjunto.

Además de tener el tamaño correcto, los equipos deben desarrollar la combinación adecuada de habilidades, es decir, todas y cada una de las aptitudes complementarias necesarias para la tarea que tienen por delante.

Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común, es decir, con la forma en que habrán de trabajar juntos para alcanzar su objetivo. Los integrantes deberán acordar quién hará las tareas específicas, cómo se fijará y respetará el cronograma de trabajo, qué habilidades deben desarrollarse, cómo preservarán los miembros su continuidad en el equipo y cómo tomarán y modificarán las decisiones. Este tipo de compromiso es tan importante para el desempeño del equipo como su compromiso con el propósito y los objetivos.

Los miembros de un equipo tienden a compartir responsabilidades, mientras que los integrantes de un grupo, en ocasiones, trabajan en forma más independiente con una mayor motivación para alcanzar objetivos personales. La responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás,

promesas que apuntalan dos aspectos decisivos de los equipos eficaces: el compromiso y la confianza.

Generalmente los miembros de un equipo comparten diez características (Cartwright y Zander, 1968): a) se definen a sí mismos como miembros; b) los demás los perciben como miembros; c) se identifican unos con otros; d) interactúan de forma frecuente; e) participan en un sistema de roles entrelazados; f) comparten normas comunes; g) persiguen objetivos interdependientes y compartidos; h) sienten que su pertenencia al grupo es gratificante; i) tienen una percepción colectiva de unidad y j) permanecen unidos en cualquier confrontación con otros equipos. Estas diferencias establecen las fronteras del equipo y le dan un sentido de pertenencia, al dotarlo de una identidad definida y separada de otras personas y equipos. En suma, aunque todos los equipos son grupos, no todos los grupos son equipos o cuentan con potencial para convertirse en ellos. Es importante tener presente que sus diferencias quizás reflejen cuestiones de grado. No obstante, a lo largo del texto no diferenciaremos el uso de ambos términos, salvo que se manifieste de forma expresa.

1.2. Grupos formales e informales

Los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales son agrupaciones creadas por la organización con asignaciones de trabajo específicas, donde los comportamientos apropiados se definen por y se dirigen hacia los objetivos de la organización. Los líderes son designados y la estructura, reglas y procedimientos del grupo casi siempre están codificados. Por consiguiente, el miembro del grupo cumple una función predeterminada y debe comportarse según las reglas formales establecidas. En general, los grupos formales satisfacen dos tipos de funciones básicas (Schein, 1980): individuales y organizativas. Entre las funciones individuales, se encuentran: a) satisfacer la necesidad de afiliación individual y, así, poder interactuar con los demás, b) desarrollar, mejorar y confirmar la autoestima e identidad personales, dando un sentimiento de valía a los miembros del grupo, c) brindar al individuo la oportunidad de poner a prueba su percepción de la realidad social y compartirla, d) reducir la ansiedad, inseguridad e impotencia personales y e) constituir un mecanismo de solución de problemas personales e interpersonales. Entre sus funciones organizativas destacan las siguientes: a) realizar tareas complejas e interdependientes, más allá de la capacidad de los individuos, b) generar ideas y soluciones nuevas y creativas, c) coordinar las actividades interdepartamentales, d) constituir un mecanismo de solución de problemas complejos, que requieren información y evaluaciones diversas, e) poner en práctica decisiones complejas y f) socializar y capacitar a los nuevos empleados.

Por el contrario, los grupos informales son de naturaleza social y surgen a través del tiempo, como consecuencia de la interacción de los trabajadores. Estos grupos se crean en el contexto del trabajo y constituyen una respuesta a las necesidades de tipo social y de seguridad de sus miembros, necesidades normalmente omitidas o ignoradas por la organización. Así pues, un grupo informal surge de las actividades, interacciones y sentimientos cotidianos de algunos miembros de una organización. Por tanto, para identificar los diferentes grupos informales que existen en la empresa no hay que analizar el flujo de trabajo o el organigrama, sino la interacción de los trabajadores y la amistad que existe entre ellos. Son grupos que tienden a crearse de manera natural y espontánea alrededor de amistades e intereses comunes. Pueden incluir a personas de diferentes secciones y niveles que tal vez tengan algo en común que les haga

incorporarse al grupo: creencias (religiosas), *hobbies* (deportes), temores, aspiraciones o una energía común. De hecho, los grupos informales se dividen en: a) grupos de interés, unidos por sus intereses comunes (por ejemplo, personas concienciadas del deterioro medioambiental o de los problemas sociales que enfrenta la sociedad) y b) grupos de amigos, cuyos fines satisfacen específicamente necesidades sociales.

La gran diferencia entre los grupos formales e informales es que los objetivos de los primeros son oficiales, al contrario de lo que sucede con los segundos. Entre las funciones básicas que cumplen los grupos informales, se encuentran las siguientes. En primer lugar, ofrecen a sus miembros la sensación de estabilidad, al satisfacer las necesidades de amistad, ayuda y otras necesidades sociales. En segundo lugar, mantienen y refuerzan las normas (conducta esperada) y los valores comunes de sus miembros. En tercer lugar, contribuyen a resolver problemas de todo tipo. En cuarto lugar, son útiles canales de comunicación dentro de la organización. En quinto lugar, pueden actuar como grupos de referencia, con los que nos identificamos o comparamos. No obstante, algunos gerentes creen que los grupos informales generan efectos indeseables en la empresa y tienen una percepción negativa de los mismos al considerarlos: a) una posible fuente de poder en contra de la empresa, b) una forma de retener información cuando el grupo no se identifica con los objetivos organizativos, c) un medio de presión para que los individuos ralenticen la producción, d) una barrera al cambio y e) una fuente de rumores malintencionados.

2. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES

En este apartado analizamos el modelo de entrada-proceso-salida y las etapas en el desarrollo de un equipo. Ambas herramientas son necesarias para explicar el comportamiento y la efectividad de un equipo.

2.1. Modelo de entrada-proceso-salida

El modelo de entrada-proceso-salida proporciona un marco de referencia para entender el desempeño de un equipo (figura 2). Las variables de entrada son controlables por el gerente e influyen tanto en el proceso como en las variables de salida. Las variables de proceso vienen determinadas en parte por las variables de entrada y afectan a las variables de salida, donde destacan el desempeño, la satisfacción y la capacidad de cooperación de los miembros del equipo.

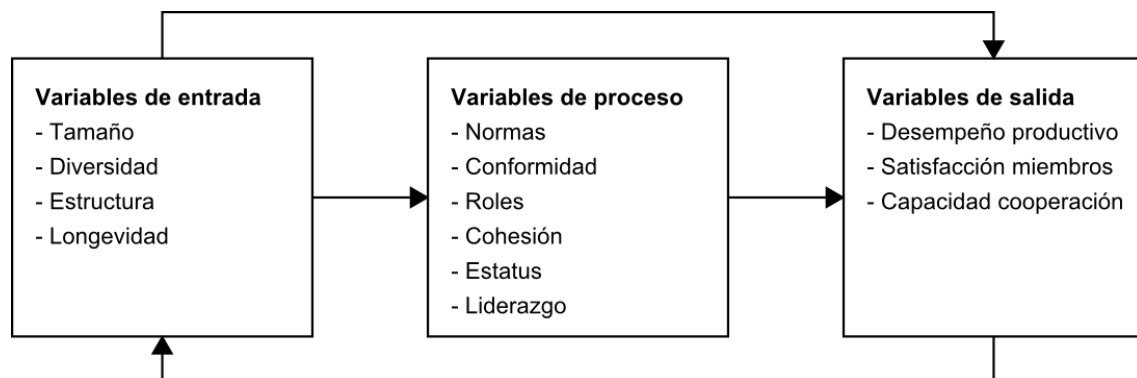


Figura 2: Modelo de entrada-proceso-salida de la efectividad del equipo

2.1.1. Fase de entrada

Las variables de entrada incluyen, entre las más importantes, el tamaño, la diversidad, la estructura y la longevidad del equipo. Son variables hasta cierto punto controlables por el gerente, que las puede modificar para lograr una mayor efectividad del equipo.

Tamaño. El tamaño hace referencia al número de individuos que forman un equipo. El óptimo se alcanza con el menor número de personas que puede realizar el trabajo asignado al equipo. Debido a la amplia variedad de tareas que se pueden exigir al equipo, es imposible determinar un tamaño ideal aplicable en todas las situaciones. Un principio básico es que el equipo debería ser tan pequeño como sea posible.

Como media, las personas que trabajan en equipos pequeños son más productivas que las que lo hacen en equipos grandes (Wagner y Hollenbeck, 1998). Los equipos pequeños muestran más armonía, formulan más preguntas e intercambian más opiniones, pues los integrantes quieren llevarse bien. Por otra parte, cuanto más pequeño es el equipo, más sencillo es observar el comportamiento de los demás y esta visibilidad favorece una menor tendencia a la holgazanería social de sus miembros. Además, la satisfacción es mayor y se discuten más asuntos personales. Un equipo pequeño mantiene relaciones informales e impone pocas exigencias al líder. De hecho, los equipos de cinco y, en menor medida, los de siete personas suelen ser los más eficaces (Shull *et al.*, 1970). Los grupos más pequeños poseían mayor cohesión, sus miembros se sentían más satisfechos y cada individuo adquiría más importancia. En general, comparados con los grupos grandes, los miembros de los grupos pequeños tienden a: 1) interactuar más entre sí y les resulta más fácil coordinar sus esfuerzos; 2) estar más motivados, satisfechos y comprometidos; 3) compartir más información y 4) entender con mayor facilidad la importancia de sus contribuciones personales al éxito del grupo.

Los grupos grandes tienen a su disposición más recursos para alcanzar los objetivos colectivos. Estos recursos incluyen el conocimiento, la experiencia, las habilidades y las capacidades de los miembros del grupo, así como su tiempo y esfuerzo. También pueden aprovechar las ventajas de la división del trabajo. Los equipos grandes (doce o más individuos) tienden a provocar mayores desacuerdos y diferencias de opinión. A menudo aparecen subgrupos y surgen conflictos entre ellos, desde proteger el territorio propio hasta asuntos sumamente triviales como dónde colocar la máquina del café. Un equipo grande requiere más coordinación y más tiempo para lograr que los integrantes aporten sus contribuciones. De hecho, las inhibiciones respecto a la participación aumentan entre muchos miembros a medida que se incrementa el tamaño del equipo. Las exigencias impuestas al líder son mayores, porque las decisiones están más centralizadas y los miembros participan menos. Las relaciones en el seno del equipo suelen ser menos cordiales y la rotación y el absentismo mayores. Los miembros tienen menos oportunidades de participar y de sentirse parte íntima del equipo. En los grupos grandes las tareas están especializadas y suele existir una mala comunicación. Todo ello provoca menor satisfacción. En términos generales, los equipos grandes hacen más difícil atender las necesidades del individuo. De ahí que haya menos motivación para mantener el compromiso con los objetivos. Los equipos grandes se ven más afectados por la holgazanería social. Las conductas de un miembro del equipo pueden enmascarse u ocultarse con la simple presencia de otros miembros, ya que un mayor tamaño diluye las responsabilidades: la sensación de que la responsabilidad se comparte

entre todos y no recae sobre nadie. En general, los grupos grandes presentan como desventajas los conflictos de comunicación y coordinación, menores niveles de motivación, satisfacción y compromiso que algunas veces tienen lugar entre sus miembros. La holgazanería social podría ocurrir debido a que la gente cree que el trabajo no está repartido equitativamente entre todos los integrantes del grupo. En consecuencia, reducirán sus esfuerzos para equilibrar la carga laboral. Las personas podrían convertirse en parásitos a costa de los esfuerzos grupales por considerar que su contribución individual no puede ser medida.

Existen muchos datos que apoyan el supuesto de que los miembros de grupos numerosos se sienten menos atraídos por el grupo, experimentan mayor tensión y están menos satisfechos que los miembros de grupos pequeños (Shaw, 1976). La insatisfacción de los grupos grandes se refleja en el mayor absentismo y rotación de personal.

Heterogeneidad. La composición del grupo con frecuencia se describe en términos de homogeneidad y heterogeneidad de los miembros. Un grupo homogéneo está formado por miembros que son similares en una o varias características que son críticas para el trabajo del grupo, tales como edad, formación o especialidad técnica, mientras que los integrantes de un equipo heterogéneo poseen más diferencias que similitudes.

Los grupos homogéneos con frecuencia son creados en las organizaciones cuando a las personas se les asignan al grupo basado en una especialidad similar. Aunque las personas pueden diferir en ciertas características como edad o sexo, son homogéneas en términos de la especialidad técnica que dominan. Un grupo homogéneo tiende a tener menos conflictos, menos diferencias de opinión, comunicaciones más fluidas y más interacciones.

En la actualidad la composición de la mayoría de los equipos es heterogénea y muchos de ellos afrontan un reto notable. La diversidad (heterogeneidad) puede ser demográfica y psicológica (figura 3). La primera se refiere a las diferencias en los atributos observables o características, como la edad, el género y la etnia. La diversidad psicológica se refiere a las diferencias subyacentes en atributos tales como: habilidades, personalidad, creencias y valores; también incluye antecedentes funcionales, ocupacionales y educativos.

Un problema recurrente de los equipos es que, aunque la diversidad puede tener beneficios potenciales, los miembros del equipo se centran fundamentalmente en la información mantenida en común. Pero, para materializar su potencial creativo, los equipos diversos necesitan centrarse en sus diferencias y no tanto en sus semejanzas.

Los equipos homogéneos normalmente consiguen soluciones más rápidas y con menos fricciones a lo largo del camino. Por otra parte, sus miembros se caracterizan por una elevada moral (Amabile, 1998). Ahora bien, un equipo homogéneo suele acumular un conjunto de experiencias más reducido que uno heterogéneo. Además, si la homogeneidad va acompañada de una fuerte atracción hacia el grupo, se puede producir el fenómeno del pensamiento grupal, lo que afecta negativamente a la pericia y el pensamiento creativo.

La diversidad entre los miembros del equipo incrementa el conocimiento y las habilidades disponibles para realizar las tareas encomendadas. En relación con la generación de ideas y la toma de decisiones, los equipos heterogéneos superan a los homogéneos, ya que desarrollan una gran variedad de perspectivas para apoyar las tareas (Magjuka y Baldwin, 1991). En esencia, la diversidad ayuda al equipo a desarrollar soluciones más creativas e innovadoras mediante la ampliación de la variedad de enfoques utilizados en la solución de problemas. Cuando se trabaja en problemas complejos no rutinarios (situación que supuestamente requiere cierta creatividad), los equipos son más eficientes si están formados por individuos con diversos tipos de habilidades, conocimientos, capacidades y perspectivas.

El equipo diverso también se beneficia cuando sus miembros son conscientes de las distintas habilidades que posee cada uno y respetan la formación que los otros han recibido (Gruenfeld *et al.*, 2000). Debido a los beneficios derivados de la disponibilidad de distintas experiencias funcionales, muchas organizaciones prefieren rotar a las personas de equipo en equipo y de posición en posición. Esta rotación ayuda tanto al equipo al que se traslada el trabajador como al antiguo equipo cuando este regresa, ya que acumula nuevos conocimientos y experiencias (Barrick *et al.*, 1998), todo ello teniendo en cuenta que la persona que le sustituye durante la rotación aporta savia nueva al equipo.

TIPOS DE DIVERSIDAD	CONSECUENCIAS POTENCIALES
<i>Atributos observables</i> . Raza . Origen étnico . Género . Edad	<i>Consecuencia afectivas</i> . Satisfacción . Compromiso . Identificación con el grupo . Conflicto dentro del grupo
<i>Atributos subyacentes</i> . Valores . Habilidades . Conocimiento . Definitividad	<i>Consecuencias cognitivas</i> . Innovación . Cantidad y calidad de ideas nuevas . Amplitud de miras <i>Consecuencias simbólicas</i> <i>Consecuencias relacionadas con la comunicación</i> . Menor frecuencia dentro del grupo . Mayor frecuencia fuera del grupo

Figura 3: Consecuencias potenciales de la diversidad (Milliken y Martins, 1996)

En el inicio, los equipos homogéneos trabajan juntos de forma más eficiente y su desempeño es superior al de los equipos heterogéneos. Con el paso del tiempo, sin embargo, los equipos heterogéneos son más eficaces que los homogéneos, al menos en lo que se refiere a identificar problemas y generar soluciones a problemas complejos (Watson *et al.*, 1993). De hecho, la extensión del período en que los miembros del equipo trabajan juntos debilita los efectos negativos de la diversidad demográfica sobre el desempeño del equipo a la par que fortalece los efectos positivos de la diversidad

psicológica máxime si los miembros tienen oportunidad de involucrarse en interacciones significativas (Harrison *et al.*, 1998). En consecuencia, la diversidad puede perjudicar a los equipos recién formados, aunque aporta ventajas si se espera lo suficiente para que los miembros interactúen.

Por otra parte, es más probable la existencia de conflictos de valores y de opiniones en un grupo heterogéneo que en otro homogéneo. Por ello, la necesidad de un código de conducta es fundamental. Sin él, la estructura del equipo saltará por los aires. Incluso en los casos en que no hay conflicto manifiesto, resulta difícil llegar a un consenso aceptable en lo referente a las decisiones creativas, así como promover el sentido de una visión compartida, concepto considerado fundamental en el desarrollo de una innovación (West, 1990). No es de sorprender que los equipos con antecedentes funcionales y habilidades diversas encuentren mayor dificultad para coordinar sus esfuerzos que los equipos con miembros con antecedentes funcionales y habilidades homogéneas. Además, una parte importante de la heterogeneidad en valores y habilidades dificultan la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo, en particular cuando este acaba de crearse (Ilgen, 1999).

La diversidad influye de forma negativa en la impresión que los miembros tienen del equipo. En este sentido, conforme los equipos aumentan en diversidad, el absentismo y la rotación también lo hacen (Tsui *et al.*, 1992). Esto significa que, cuanto más se incrementa la diversidad demográfica, también aumentan las diferencias en valores, habilidades y motivaciones. Así pues, la diversidad afecta negativamente a la satisfacción e identificación con el trabajo. No obstante, también suele asociarse de forma positiva al rendimiento del equipo (Goodman *et al.*, 1986).

Al analizar 92 grupos de trabajo en una investigación de campo, Jehn *et al.* (1999) definieron el concepto de diversidad compuesto por tres elementos: información, categoría social y valores; estos diferentes tipos de diversidad exhibieron efectos únicos en resultados importantes de trabajo grupal. Se ha demostrado que los altos niveles de diversidad informativa, esto es, las diferencias en las bases y las perspectivas del conocimiento que los miembros aportan a un grupo han contribuido a la eficacia del grupo en general. Los altos niveles de diversidad de la categoría social, es decir, las diferencias explícitas entre los miembros del grupo en términos de raza, género y etnia se asocia con niveles más altos de moral de los miembros: satisfacción, intención de permanecer, compromiso y desempeño percibido; en contraste, los grupos con altos niveles de diversidad en los valores o las opiniones de los miembros acerca de lo que debería ser la tarea real, la meta o misión del grupo, pueden experimentar importantes disminuciones en su desempeño y en la moral de los empleados.

En suma, se ha demostrado que los equipos de trabajo heterogéneos hacen análisis estratégicos más efectivos, muestran más creatividad e innovación y producen decisiones de más calidad que los equipos de trabajo homogéneos (Schweiger *et al.*, 2003). No obstante, la evidencia también señala que los equipos de trabajadores diversos son difíciles de manejar y que cuesta mucho lograr que se integren. Por tanto, no todos los equipos de trabajadores diversos pueden lograr estos resultados positivos (Pelled *et al.*, 1999).

Pelled *et al.* (1999) se refieren a la diversidad en los antecedentes ocupacionales de los miembros del equipo, así como a la diversidad de raza, edad y antigüedad en la

organización. Sugieren que la diversidad funcional tiende a llevar a conflictos relacionados con la tarea (esto es, desacuerdos entre miembros del grupo acerca de las soluciones y los métodos favoritos) y que esto (siempre y cuando se maneje bien) ayuda al desempeño del grupo. Por otro lado, la diversidad en cuanto a raza y antigüedad en el empleo tiende a llevar a conflictos emocionales entre los miembros del grupo, lo cual puede socavar el desempeño.

Estructura del equipo. Los términos orgánico y mecanicista pueden aplicarse a los equipos (Meadows, 1980). Un equipo orgánico tiende a afrontar las tareas de forma integradora, en lugar de fragmentarlas en subtarear. Sus normas de responsabilidad, autoridad e influencia no están establecidas con rigidez, ya que dependen principalmente de las demandas en las situaciones concretas a las que se enfrenta el equipo. También se caracteriza por su alto volumen de comunicación interpersonal, que suele ser lateral, no vertical (por ejemplo, entre colegas con el mismo estatus, no entre superiores y subordinados). Por otra parte, en ellos la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones es muy relevante. Por último, los miembros de equipos orgánicos muestran un fuerte compromiso hacia las habilidades y los valores de su profesión, por encima del que les une a la organización. Las características de los equipos mecanicistas son las contrarias: son excesivamente formales, jerárquicos y actúan conforme a normas y procedimientos establecidos. En general, los equipos más orgánicos tienden a ser más innovadores, mientras que los más mecanicistas tienen a defender el *statu quo* y son más eficientes.

Longevidad del equipo. Cuanta más experiencia adquieran trabajando conjuntamente los miembros de un equipo, mayores rendimientos lograrán. En general, se considera que los equipos experimentados obtienen mejores resultados porque, con el tiempo, sus integrantes llegan a confiar más unos en otros, se comunican con mayor eficacia y aprenden a mezclar las diversas habilidades, virtudes y defectos de todos los miembros (Saegert *et al.*, 1973).

No obstante, también pueden acabar habituándose a la rutina y resistiéndose al cambio a la hora de afrontar nuevos problemas (Lovelace, 1986). A medida que transcurre el tiempo, la motivación, la experimentación y el aprendizaje pueden disminuir de forma progresiva sin que ningún miembro del equipo sea consciente de ello (Gersick y Hackman, 1990). Por ejemplo, en los equipos de investigación y desarrollo (I+D) durante los dos primeros años de vida aumenta el número de ideas que generan, pero, al cabo de tres o cuatro años, la producción creativa alcanza su pico para, más adelante, decrecer (Katz, 1982). Este descenso en la innovación se produce porque, con el tiempo, los miembros del equipo se concentran con mayor ahínco en las virtudes de sus propias ideas y empiezan a desechar las ideas de los equipos y competidores externos por considerarlos inferiores (Katz y Allen, 1982). A esto se le llama el síndrome ‘No Inventado Aquí’. Es recomendable, por lo tanto, que las personas que trabajan juntas en el mismo equipo desde hace mucho tiempo roten por otros equipos, pues ello permitirá introducir nuevas personas e ideas, lo que obliga al equipo a ver los viejos problemas de una manera diferente (Katz, 1982). Un modo infalible de evitar que los grupos longevos experimenten una caída en la producción de ideas creativas consiste en disolverlos de manera sistemática para lograr, así, que desaparezcan antes de quedar desfasados. Los equipos con una rotación frecuente de sus miembros son más creativos que aquellos cuyos componentes son más estables, aun cuando estos últimos sean interdisciplinarios.

En tres años los equipos interdisciplinarios permanentes se vuelven homogéneos en la manera de afrontar los problemas (Pelz y Andrews, 1966).

2.1.2. Fase de proceso

El proceso incluye normas, roles, conformidad y cohesión del equipo, que pueden afectar a su rendimiento.

Normas. La norma es una expectativa compartida del comportamiento que resulta apropiado; la siguen la mayoría de los miembros del grupo. Es el resultado de la combinación de las características de personalidad de los miembros, la situación, la tarea y las tradiciones históricas del grupo. Sirven para hacer el comportamiento uniforme, estable y predecible. Las normas pueden regular una variedad de conductas y costumbres, incluyendo la conducta no ética, el código de etiqueta o la puntualidad. Sin embargo, la norma más común se relaciona con el desempeño de los miembros del equipo. En general, las normas poseen tres importantes características (Porter *et al.*, 1975): a) se relacionan con comportamientos observables y, en menor medida, con sentimientos y pensamientos; b) se establecen sólo para comportamientos importantes del equipo y c) especifican una gama de conductas aceptables, no solo una. También comparten cuatro objetivos fundamentales (Feldman, 1984): a) expresan los valores centrales del equipo y aclaran lo realmente distintivo acerca de la identidad del equipo; b) simplifican las conductas que se esperan de los miembros del equipo, de tal forma que se puede predecir su comportamiento, lo que, a su vez, facilita el funcionamiento del equipo; c) ayudan a que el equipo evite conflictos interpersonales cuando, por ejemplo, prohíben hablar de determinados asuntos que puedan dañar los sentimientos de algún miembro y d) ayudan al equipo a sobrevivir rechazando comportamientos perniciosos que ponen en peligro su existencia.

Las normas establecen la conducta que se espera de cada miembro del equipo, como, por ejemplo, período de descansos, cuota de producción, finalización de la jornada y uniforme. Son informales y constituyen expectativas no escritas de lo que resulta apropiado compartidas por los integrantes del equipo. Aunque en raras ocasiones se comentan abiertamente, ejercen una influencia poderosa en el comportamiento grupal, ya que ofrecen un marco de referencia de lo que es adecuado o inadecuado. Identifican los valores clave, explican las expectativas del rol y facilitan la supervivencia del equipo. Los que no acatan las normas, los inconformistas, sufren las críticas, e incluso el ostracismo o rechazo del resto de miembros. Cuanto más clara e importante sea la norma y más cohesionado el equipo, mayor será la presión para acatarla. Con el tiempo, el equipo rechaza al inconformista si no modifica su comportamiento. En estos casos, el inconformista se aísla, lo que provoca el cese de la presión para que se amolde. No obstante, si el equipo lo necesita para llevar a cabo ciertas tareas, podría producirse un pacto implícito: se tolera a la persona aislada en el trabajo, pero se le excluye de las actividades y de las relaciones sociales. Obviamente, la persona aislada puede abandonar el puesto e intentar encontrar otro equipo que encaje mejor con sus valores.

Las normas del equipo se comunican mediante alguna de las cuatro formas siguientes (Feldman, 1984): a) por declaraciones explícitas del líder del equipo, b) por declaraciones explícitas de los miembros del equipo, c) por acontecimientos críticos en la historia del equipo y d) por experiencias del equipo en el pasado. Las normas no son siempre contrarias a las reglas formales de una organización ni independientes de ella.

En muchos casos, apoyan los objetivos organizativos. Así pues, las normas pueden ser positivas o negativas para la organización. En algunos equipos todos trabajan duro, mientras que en otros los empleados se oponen a la gerencia y trabajan lo menos posible. Algunos equipos desarrollan normas para asumir riesgos, otros para que les permitan comportarse de un modo conservador (Levine *et al.*, 2000). Una norma puede hacer que los empleados hablen favorablemente de la empresa en público o que la critiquen.

Conformidad. La conformidad es un acuerdo de la respuesta individual con la de la mayoría del grupo (Shaw, 1976). Conformidad significa no solamente actuar como los demás sino ser influenciado por la manera como los demás actúan. Conformidad es un cambio en el comportamiento o en las creencias como resultado de una presión grupal real o imaginaria. Significa actuar de manera diferente a la que uno actuaría estando sólo. Cada miembro desea la aceptación del grupo. Dado este deseo de aceptación, todos los integrantes tratarán de ajustarse a las normas del grupo. Hay una considerable evidencia de que los grupos pueden ejercer una fuerte presión sobre los miembros individuales para que cambien sus actitudes y conductas de forma que se ajusten a las normas del grupo (Kiesler y Kiesler, 1969). La conformidad introduce un orden en el proceso del grupo y favorece la coordinación de las conductas individuales. Si nadie manifestase conformidad, los miembros del grupo no sabrían qué conducta cabría esperar de los demás. Diferentes factores afectan a la conformidad grupal, entre ellos destacamos los siguientes:

1. Tamaño del grupo. Tres o cinco personas suscitan un mayor grado de conformidad que dos. Al aumentar el número de personas por encima de cinco se produce una disminución de la conformidad (Milgram *et al.*, 1969).
2. Unanimidad. Los sujetos casi siempre expresarán sus convicciones si al menos otra persona también lo hace. Alguien que pincha la unanimidad del grupo desinfla su poder social (Allen y Levine, 1969). Es más fácil defender algo si se puede contar con alguien más que también lo defienda.
3. Cohesión. A los miembros que se sientan más atraídos por el grupo, no les gusta estar en desacuerdo con los demás, por lo que responden más a su influencia. Temiendo ser rechazados por quienes les agradan, les permiten ejercer cierto poder sobre ellos.
4. Respuesta pública. Las personas se conforman más cuando deben responder públicamente frente a otros que cuando comentan sus respuestas en privado.
5. Ausencia de compromiso previo. Una vez que el compromiso se ha hecho público, se mantiene. En el mejor de los casos, el juicio será cambiado en situaciones posteriores (Saltzstein y Sandberg, 1979). Comprometerse públicamente hace que la gente dude retractarse.

Los individuos pertenecen a muchos grupos y sus normas varían. En algunos casos, puede que tengan incluso normas contradictorias. Por tanto, los individuos se ajustan a los grupos importantes a los que pertenecen o a los que desean pertenecer. Los grupos importantes se denominan grupos de referencia, y se caracterizan como aquellos en los que un individuo es consciente de los demás miembros, se define a sí mismo como un miembro, o querría serlo, y siente que los miembros de ese grupo son importantes para él (Kiesler y Kiesler, 1969). Por tanto, no todos los grupos pueden imponer las mismas presiones de conformidad a sus miembros (Robbins y Judge, 2009).

El impacto que pueden tener las presiones del grupo para lograr la conformidad sobre los juicios de valor y las actitudes de un miembro en particular ha quedado demostrado en los estudios clásicos de Solomon Asch (1956). Imagine que acude a un laboratorio de psicología para realizar un experimento de percepción. Se sienta junto a otros siete estudiantes en una habitación. Le muestran una línea (X) y le preguntan cuál de las otras tres (A, B, C) es igual (figura 4). La respuesta correcta es tan obvia (la línea la B) que le hace gracia que el primer participante del grupo elija la línea C, pero piensa que quizás no vea bien, porque es muchísimo más corta. El segundo estudiante también elige la C y usted queda sorprendido. Para cuando la quinta persona elige la línea C, empieza a dudar. Cuando la sexta y la séptima persona eligen la línea C, piensa que quizá sea usted quien no ve bien. El investigador le mira y le dice: “su turno”. Los siete estudiantes miopes eran en realidad cómplices de Asch, que quería saber qué hacemos cuando un grupo contradice unánimemente un hecho evidente. Los resultados que obtuvo Asch demostraron que, a lo largo de muchos experimentos y muchas pruebas, el 75 por ciento de los sujetos daba al menos un respuesta conformista, es decir, sabían que era incorrecta pero que era coherente con las respuestas de los demás miembros del grupo.

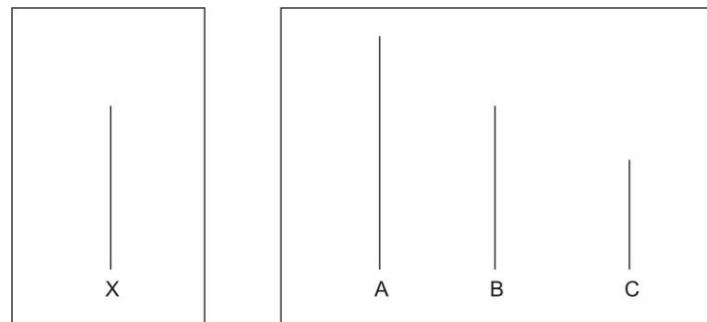


Figura 4: Comparación de longitudes

La evidencia indica que con el tiempo se han producido cambios en el nivel de conformidad, y que las conclusiones de Asch dependen de la cultura. En concreto, los niveles de conformidad han bajado con el transcurso del tiempo; lo que sugiere que es un reflejo de las normas sociales. Además, la conformidad con las normas sociales es más elevada en las culturas colectivistas que en las individualistas. No obstante, la conformidad con las normas sigue siendo una poderosa fuerza en los grupos.

Sea cual sea nuestra cultura, todos mantenemos conformidad con el grupo en algunas circunstancias y lo hacemos por diversas razones (Wade y Tavis, 2003). A veces porque nos identificamos con los miembros del grupo y queremos parecerlos a ellos en la indumentaria, la conducta o las actitudes; otras porque mostrar disconformidad con el grupo puede hacernos no queridos o antipáticos; otras porque creemos que el conocimiento del grupo es superior al nuestro; y finalmente a veces porque tenemos un interés personal, como mantener el empleo, conseguir un ascenso o ganar votos. Por otra parte, a menudo los miembros del grupo se sienten incómodos frente a los disidentes e intentan convencerles para que se avengan. Pero si la persuasión amable no funciona, el grupo castiga, aísla o rechaza a los rebeldes.

La conformidad tiene aspectos positivos y negativos. El grupo es más armónico cuando sus integrantes saben cómo comportarse y comparten actitudes y modales similares. Pero la conformidad también anula el pensamiento crítico y, así, frente al grupo, muchas

personas reniegan de sus creencias íntimas, se muestran de acuerdo con ideas estúpidas e incluso llegan a repudiar sus propios valores. La desviación (o inconformidad) puede ser funcional para los grupos, si provoca que los miembros evalúen las normas que puedan ser disfuncionales pero que son aceptadas por el grupo.

Funciones (roles o papeles). El término rol se refiere a los patrones conductuales que se espera observar en el ocupante de un lugar determinado dentro de una unidad social. Cada componente del grupo ocupa en él una posición, y la pauta de relaciones existentes entre las posiciones dentro del grupo constituye una estructura de grupo (Shaw, 1976). El conjunto de conductas esperadas, que se vincula con una determinada posición en el grupo constituye el “rol social” o, simplemente, el rol del ocupante de dicha posición.

Un rol (papel) consiste en una o más actividades recurrentes tomadas de una pauta total de acciones interdependientes, que, combinadas, dan el producto organizativo (Katz y Kahn, 1966). De esta forma, se consideran las organizaciones estructuradas en términos de roles y no de actos únicos de individuos específicos, por lo que pueden permanecer estables pese a un cambio constante de personal. Los roles tienen una importancia vital en las organizaciones y poseen cinco características (Scott *et al.*, 1981): a) son impersonales; el propio puesto determina los roles, no el individuo; b) los roles están relacionados con la conducta en el trabajo; c) los roles pueden ser difíciles de concretar, pues, al ser otras personas quienes definen nuestros roles, las opiniones sobre cuál debe ser nuestro rol y lo que realmente hacemos puede diferir; d) los roles se aprenden y pueden provocar grandes cambios en la conducta y e) los roles y los puestos de trabajo no son iguales: una persona puede desempeñar varios roles en un puesto. De hecho, un puesto es un lugar del espacio organizativo definido por uno o más roles que debe realizar un solo individuo. En definitiva, un rol es un conjunto de comportamientos que se espera de cada ocupante de un puesto particular, sin importar quien lo ocupe.

LECTURA 1: PAPEL ASUMIDO

En 1971, tres psicólogos de la Universidad de Stanford –Craig Haney, Philip Zimbardo y W. Curtis Banks– realizaron un elaborado experimento para estudiar la vida en prisión. Los científicos que reclutaron a los estudiantes por medios de anuncios en el periódico, les entrevistaron y les hicieron diversas pruebas psicológicas, antes de seleccionar a 24 hombres –de entre 17 y 30 años– que, en su opinión, eran personas emocionalmente estables y respetuosas con la ley. El grupo fue dividido, al azar, en “prisioneros” y “guardias” y se explicó a todos los voluntarios la esencia exacta del experimento. Cada participante recibía 15 dólares por participar en el experimento. Se invitó al departamento de policía local para que participara en el experimento y arrestara a cada ‘prisionero’, lo trasladara de su hogar o el dormitorio universitario a la “Prisión del condado de Stanford” –ambiente carcelario completo y detallado construido en el sótano de un edificio de la universidad–. Se les pidió que se desnudaran, se les dieron uniformes y se les asignaron celdas con barrotes de acero. Los “guardias” recibieron alojamientos más cómodos y un espacio recreativo. Los guardias funcionaban como la autoridad a cargo de esta cárcel, no se les permitió violencia física y trabajaban turnos de ocho horas, aunque los prisioneros permanecían confinados las 24 horas del día.

Tanto prisioneros como guardas asumieron rápidamente sus funciones. Los segundos adoptaron actitudes vigorosas, autoritarias y abusivas, mientras que los prisioneros se volvieron pasivos, obedientes y se deprimieron.

Un experimento diseñado para durar dos semanas, se canceló tan sólo seis días después. Philip Zimbardo, el investigador responsable, afirma que lo abortó porque el tratamiento que recibían los prisioneros por parte de los guardias había llegado al extremo de “abuso degradante”. Algunos prisioneros se encontraban terriblemente angustiados, y alrededor de una tercera parte de los guardias se comportaban de una manera sádica.

Los “prisioneros” que sólo eran llamados mediante números de identificación y estaban vestidos con el traje de presidiario para “perder su individualidad”, se les habían quitado la mayoría de los derechos diarios. Aunque se había prohibido el castigo físico, pronto empezaron a mostrar signos de un importante cambio emocional, incluso “ansiedad aguda” y una pasividad rayando en un servilismo total; estaban extremadamente inquietos e, incluso, enfermos físicamente. Mientras tanto, algunos de los “guardias” parecían casi rebosantes con la experiencia. Reforzaron sus roles con “crueldad creativa y hostigamiento”, recurriendo a las agresiones verbales –amenazas e insultos– en sustitución de la violencia física prohibida. La situación simulada no sólo se convirtió rápidamente en una realidad social en la mente de los dos grupos –aunque era del todo diferente de las situaciones que habían conocido todas sus vidas– sino que los miembros de los dos grupos fácilmente asumieron los roles que se esperaban de ellos como miembros del grupo.

Zimbardo afirma que el estudio demuestra que determinadas situaciones pueden despojar a las personas de su individualidad e impulsarlas a actuar de manera sádica o sumisa.

Fuente: Haney, C.; Zimbardo, P. y Banks, W. C. (1973): “Interpersonal dynamics in a simulated prison”, *International Journal of Criminology and Penology*, vol. 1, pp. 69-97.

La persona focal y el grupo de rol son dos conceptos clave para entender el funcionamiento de un rol. La persona focal (u ocupante del rol) es el individuo que ocupa el puesto (posición) a la que corresponde el rol. El grupo de rol comprende el colectivo de personas que interactúa con la persona focal. Un grupo de rol típico está formado por el superior y el subordinado de la persona focal, otros miembros de su centro de trabajo y los miembros de los centros de trabajo adyacentes, con los que comparte tareas o clientes. El grupo de rol es quien transmite el rol a la persona focal al comunicarle sus expectativas sobre el comportamiento que debe desarrollar en el puesto. No obstante, el rol recibido es el que tiene la influencia más directa en el ocupante del rol, que, al final, desarrolla la conducta que considera más apropiada.

Así pues, la descripción dada respecto de la transmisión y la recepción del rol, tiene como base cuatro componentes (Katz y Kahn, 1966): a) expectativas del rol, b) rol transmitido, c) rol recibido y d) la conducta en el rol.

Las expectativas son estándares de evaluación aplicados al ocupante del rol. Por tanto, ayudan a definir el rol de la persona focal y las conductas que de ella se esperan. Muchas veces, las expectativas del puesto son detalladas mediante especificaciones, reglas y procedimientos operativos.

Los miembros de un grupo de rol transmiten las expectativas (rol transmitido) a la persona focal por medio de mensajes. Algunos son informativos, como las instrucciones directas de un supervisor a un subordinado sobre la forma de realizar el trabajo. Otros mensajes son menos directos, como cuando un colega expresa admiración o decepción ante alguna conducta. Los mensajes intentan influir y dirigir a la persona focal. Quizás determinados intentos de influencia (por ejemplo, los de los superiores) estén dirigidos a lograr en el puesto responsabilidades y objetivos especificados formalmente. Otros pueden no tener relación alguno con los requisitos oficiales o incluso ser contrarios a ellos.

El rol recibido por la persona focal está formado por las percepciones y cogniciones que tiene de lo que se le transmite. Se considera que cada expectativa transmitida le provoca una fuerza motivacional de cierta magnitud y dirección. Cuando la persona focal considera las expectativas del rol transmitido ilegítimas o coercitivas, pueden despertar en ella una fuerte resistencia que produce resultados distintos, e incluso opuestos, a la

conducta esperada. Si el rol recibido es acatado, la conducta de la persona focal estará en consonancia con el mismo.

Puede considerarse que estos cuatro conceptos constituyen una secuencia o un episodio del rol (figura 5). Los dos primeros, expectativas del rol y rol transmitido, tienen relación con motivadores, cogniciones y la conducta de los miembros que constituyen el grupo del rol. Los dos últimos, el rol recibido y la conducta en el rol, se refieren a las cogniciones, motivaciones y conducta de la persona focal.

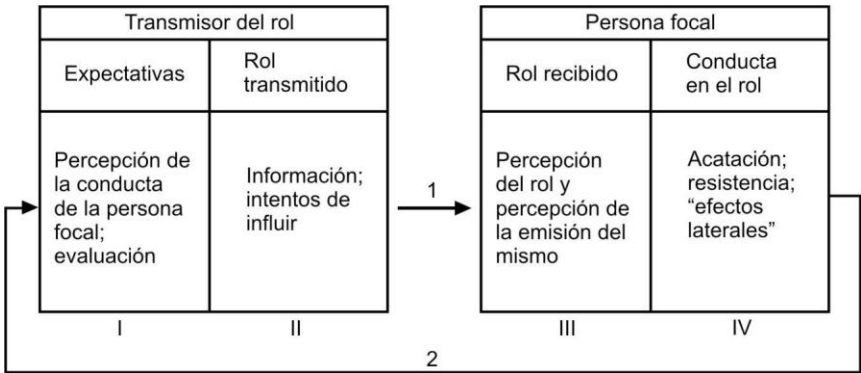


Figura 5: Un modelo de episodio de rol (Katz y Kahn, 1966)

Los apartados I y III representan procesos de percepción, cognición y motivación (procesos internos de la persona, el transmisor del rol en el apartado I y de la persona focal en el III). Los apartados II y IV representan conductas, actos realizados para expresar procesos cognitivos y motivadores. Se consideran transmisores a dichos actos cuando se trata de conductas de los miembros de un grupo de rol y como conducta en el rol, cuando se trata de actos de la persona focal (es decir, cualquier ocupante de un puesto a quien se haya singularizado para estudiarlo).

La marcha de una organización incluye muchos ciclos continuos de enviar, recibir, responder, evaluar y volver a enviar. En la figura 5 la flecha 1 representa el proceso de transmisión del rol y la flecha 2, el proceso que permite al transmisor del rol: a) estimar el grado de aceptación que aparentemente ha inducido en la persona focal y b) preparar el inicio de otro ciclo. De este modo, la flecha 2 constituye un circuito de retroalimentación que hace cíclico el proceso de asunción de roles. El modo en que la persona focal cumple con las expectativas de los transmisores del rol en una ocasión concreta afectará a las expectativas que estos tengan posteriormente. Un mensaje de rol que conduzca a que el ocupante del rol cumpla con el comportamiento esperado refuerza las expectativas incluidas en el mensaje. No obstante, si un mensaje se encuentra con la resistencia de la persona focal, los transmisores del rol pueden sentirse obligados a modificar sus expectativas. El empleado de verano a tiempo parcial que no haga caso de las advertencias del personal más experimentado pronto se convertirá en víctima del desdén, las bromas pesadas o el aislamiento.

LECTURA 2: ROLES DE EQUIPO
ROLES DE TAREA

. <i>Iniciador</i>: Define el problema, sugiere nuevas ideas y asigna tareas. . <i>Buscador de información</i>: Hace preguntas, busca datos o puntos de vista relevantes. . <i>Encargado de opinión</i>: Solicita opinión acerca de las ideas que hay en marcha. . <i>Elaborador</i>: Clarifica y expande las ideas de los demás. . <i>Coordinador</i>: Integra información del grupo. . <i>Orientador</i>: Modera el debate y recuerda el tema central cuando el grupo divaga. . <i>Evaluador-crítico</i>: Valora la validez de las creencias, la calidad de la información y lo razonable de las recomendaciones. . <i>Activador</i>: Estimula el grupo para que actúe. . <i>Técnico de procedimiento</i>: Se encarga de tareas rutinarias, como proporcionar material o suministros. . <i>Registrador</i>: Registra todas las actividades del grupo y realiza las actas de las reuniones.
ROLES DE RELACIONES . <i>Animador</i>: Anima a los demás para que contribuyan. . <i>Armonizador</i>: Intenta resolver conflictos interpersonales, reducir la tensión. . <i>Encargado del acuerdo</i>: Intenta ofrecer a los miembros en conflicto una solución con la que estén todos de acuerdo. . <i>Portero</i>: Asegura la participación equitativa de todos los miembros del grupo, se asegura de que todos tienen la posibilidad de que se les escuche y de que no hay dominio individual alguno. . <i>Encargado de los estándares</i>: Fija los estándares y los plazos. . <i>Observador del grupo</i>: Observa objetivamente el tono de interacción del grupo. . <i>Seguidor</i>: Acepta las ideas de los demás y va con la mayoría del grupo.
ROLES EGOCÉNTRICOS (O DISFUNCIONALES) . <i>Dominador</i>: Monopoliza el tiempo del grupo y fuerza puntos de vista de los demás. . <i>Bloqueador</i>: Obstruye testarudamente e impide el trabajo del grupo, pesimismo persistente. . <i>Agresor</i>: Humilla a los demás, crea un clima hostil o intimidante. . <i>Cabeza hueca</i>: Se compromete con comportamientos irrelevantes, distrae la atención de los demás. . <i>Buscador de atención</i>: Intenta resaltar sus logros para captar la atención del grupo. . <i>El que se confiesa</i>: Utiliza los debates del grupo para tratar temas personales. . <i>Buscador de ayuda</i>: Intenta ganarse la simpatía de los demás expresando inseguridad o incapacidad. . <i>Buscador de sus intereses</i>: Discute sin cesar para conseguir lo que quiere. Fuente: Benne, K. D. y Sheats, P. (1948): "Functional roles of group members", <i>Journal of Social Issues</i>, vol. 4, pp. 41-49.

Constituyen fuentes importantes y adicionales de influencia en el desempeño de un rol, las propiedades objetivas e impersonales de la situación en sí. En algunas situaciones, la naturaleza del puesto y la experiencia previa que el individuo haya tenido en puestos similares ayudará al acatamiento del rol. Además de las fuerzas motivacionales surgidas de las expectativas recibidas y otros indicios, existen en la ejecución del rol importantes fuerzas motivacionales internas; por ejemplo, se tiene la satisfacción intrínseca derivada del contenido del mismo. Además, en cierto sentido toda persona es un autotransmisor; es decir, un transmisor de rol respecto a sí mismo, pues también concibe de manera determinada su puesto y tiene una serie de actitudes y opiniones respecto a lo que puede y a lo que no puede hacer mientras ocupa tal posición. Posee cierta consciencia de qué conducta lo ayudará a cumplir sus responsabilidades, a lograr los objetivos de la organización o a hacer avanzar los intereses propios. Incluso puede tener parte importante en determinar cuáles son las responsabilidades formales de su puesto, en especial si ocupa una posición de cierto nivel dentro de la jerarquía.

Los roles sólo son modelos de conducta que constituyen las contribuciones deseadas de quienes participan en las actividades organizativas y, en consecuencia, admiten modificaciones y desviaciones por parte de quien los desempeñan. Dicho de otro modo, cuando una persona desempeña un rol, el resultado es una sutil e inseparable

combinación de las pautas que configuran objetivamente ese rol y de las características y aportaciones subjetivas de la persona que eventualmente lo desempeña.

Una función (rol) es un conjunto de conductas y tareas que se espera que el miembro de un grupo realice, por la posición que ocupa en este. Los miembros de un equipo pueden desempeñar roles diferentes, que representan expectativas de los demás sobre la conducta apropiada en un puesto específico. La habilidad del equipo para identificar y asignar los roles más apropiados es crítica para un ajuste adecuado entre el individuo y el equipo. Mientras que las normas generalmente se aplican a todos los integrantes del equipo, existen roles distintos para cada uno de los miembros.

Coordinador	Tranquilo y tolerante. Mantiene al equipo enfocado en los objetivos y anima a los individuos a contribuir.
Impulsor	Enérgico y extravertido. Desea alcanzar los objetivos en las tareas. Tiene una alta necesidad de logro.
Cerebro	Innovador e independiente. Fuente de ideas nuevas e imaginativas.
Monitor Evaluador	Desprendido e inteligente. Evalúa ideas con lógica y análisis.
Implementador	Atiende a los detalles. Muy trabajador, organiza las cuestiones prácticas y los trabajos rutinarios.
Cohesionador	Cuidadoso y diplomático. Mantiene el espíritu del equipo y brinda apoyo emocional.
Investigador de recursos	Amigable y adaptable. Obtiene información fuera del grupo.
Finalizador	Muy trabajador y ordenado. Garantiza que los aspectos detallados de las tareas del grupo se programen adecuadamente.
Especialista	Le gusta ser un experto. Brinda al equipo conocimiento y experiencia especializada

Figura 6: Los nueve roles de equipo de Belbin

Aunque existen algunas tipologías de los roles en el equipo, Belbin (1981) desarrolló un modelo que ha sido muy influyente y que sigue siendo ampliamente utilizado por las organizaciones. Observó equipos en acción y concluyó que los equipos que están formados por las personas más brillantes, no necesariamente producen los mejores resultados. Esto lo llevó a desarrollar una teoría de los roles en el equipo: argumentó que un factor clave detrás de los equipos eficientes es la presencia de un conjunto de individuos en el equipo, donde cada uno de ellos desempeña roles de equipo específicos. Argumentó que los individuos que toman diferentes roles necesitan combinarse adecuadamente en un equipo para lograr un alto desempeño. Identificó nueve roles que los miembros tienen que cumplir para que el equipo sea exitoso, los cuales se muestran en la figura 6.

Desde luego, no todos los grupos tienen nueve personas, cada una de las cuales toma un rol. De acuerdo con la teoría, cada uno de nosotros tiene uno o dos roles preferidos y uno o dos roles que somos capaces de asumir, si nadie más en el equipo lo hace mejor. Por consiguiente quizá cuatro o cinco individuos posean los nueve roles previstos por la teoría

Para lograr un rendimiento eficaz en un equipo se requiere el desempeño de dos roles: el de facilitador de tareas y el de mantenimiento del equipo (Bales, 1950). Los roles de facilitador de tareas los asumen individuos con habilidades y capacidades relacionadas con el trabajo. Estos empleados tienen más responsabilidades en la toma de decisiones, dan instrucciones y proporcionan asesoramiento, esto es, orientan al equipo hacia el logro de las tareas. Los roles de mantenimiento (o de relaciones) contribuyen a desarrollar y conservar la armonía dentro del equipo, elevan la moral, ofrecen apoyo, generan buen humor, alivian los sentimientos dañados y, en general, muestran preocupación por el bienestar de sus miembros. En pocas palabras, los roles de tareas mantienen al grupo en la dirección correcta, al tiempo que los de mantenimiento lo conserva unido (Kinicki y Kreitner, 2003). Algunos de estos roles son más importantes que otros en distintos momentos y en circunstancias diferentes. No sólo uno o dos líderes deben asumir estos comportamientos: puede hacerlo cualquier miembro del equipo y en cualquier momento. Con el transcurso del tiempo, distintos individuos desempeñan ambos tipos de roles a fin de lograr que el equipo funcione correctamente.

Conflicto de rol. Se define el conflicto de rol como la presencia simultánea de dos (o más) transmisores, de modo que obedecer a uno haría más difícil obedecer al otro. En los casos extremos, los dos se contradicen mutuamente. Existen varios tipos de conflicto de rol: intraemisor, interemisores, entre roles, persona-rol y sobrecarga del rol (Katz y Kahn, 1966).

El conflicto intraemisor surge de las expectativas incompatibles transmitidas por un miembro del grupo del rol; por ejemplo, cuando un supervisor ordena a un trabajador adquirir cierto material, imposible de obtener siguiendo los procedimientos normales y, al mismo tiempo, le advierte de no salirse de tales procedimientos. El conflicto interemisores acontece cuando las expectativas emitidas por un transmisor entran en conflicto con aquellas enviadas por otro u otros transmisores. El supervisor presionado por su superior para realizar un control más estricto mientras que sus subordinados le demandan mayor autonomía.

El conflicto entre roles se presenta siempre que las expectativas de un rol entren en pugna con las de otro rol que la misma persona lleva a cabo. Las peticiones del gerente al trabajador para que lleve el trabajo a casa, podrían chocar con las presiones provenientes de la esposa, quien exige mayor dedicación al hogar durante el tiempo libre. En este sentido, la investigación muestra que una proporción considerable de padres contratados (40%) tiene problemas para conciliar las exigencias profesionales con las familiares y que las interferencias del trabajo en el hogar se perciben como tres veces más frecuentes que las interferencias de la vida familiar en el trabajo (Bakker y Geurts, 2004).

El conflicto de persona-rol ocurre cuando los requerimientos del rol violan las necesidades, valores o capacidades de la persona focal; por ejemplo, las presiones que ejerce un gerente para lograr un acuerdo ventajoso que permita restringir el comercio, podrían chocar con su código ético personal. La sobrecarga del rol ocurre cuando las expectativas transmitidas por varios miembros del grupo del rol resultan legítimas y de ninguna manera incompatibles. Sin embargo, a la persona focal le es imposible completar, en el tiempo estipulado y con el nivel de calidad requerido, las tareas que le han planteado los transmisores. Muy probablemente la persona focal sufrirá una sobrecarga, expresada en un conflicto de prioridades o en uno de calidad y cantidad.

Cohesión. La cohesión mide el grado en que los miembros se sienten mutuamente atraídos entre sí y motivados para permanecer en el grupo. Es la suma de las fuerzas que atrae los miembros hacia el equipo, proporciona resistencia al abandono y motiva a los integrantes a que participen activamente en la realización de las tareas. Las fuerzas que crean cohesión son la atracción del grupo, la resistencia a dejarlo y la motivación para seguir siendo miembro de él. La cohesión grupal es la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para hacerles permanecer en el grupo (Festinger, 1950).

En la cohesión influyen las características de la estructura del equipo y su contexto. En relación con la estructura del equipo destacan las siguientes características. La primera característica es el contacto, que, en muchas ocasiones, es simplemente una función del tamaño del grupo y de la proximidad y las barreras físicas (muros, edificios, pisos o niveles) entre sus miembros. Si el tamaño del equipo es reducido y sus miembros están próximos unos a otros y se pueden comunicar sin dificultad aumenta la cohesión. Una forma extrema de lograr el contacto consiste en aislar físicamente el grupo. Su segunda característica es la interdependencia: los equipos tienden a tener una mayor cohesión cuando sus miembros necesitan trabajar juntos y unir sus recursos para lograr sus objetivos. Un grado elevado de interdependencia para la tarea aumenta el sentimiento de potencia del equipo, que no es sino la creencia compartida de que el equipo puede desarrollar la tarea encomendada con éxito (Shea y Guzzo, 1987). Por ejemplo, la relación entre la cohesión y el desempeño del equipo ocurre con mayor consistencia en los equipos de proyecto, realmente interdependientes y con menor fuerza en los equipos de servicio o ventas, no tan interdependientes (Mullen y Cooper, 1994). La tercera característica es el objetivo común. Si los miembros aceptan un objetivo, estarán más cohesionados. La cuarta característica es la atracción personal, esto es, la medida en que los miembros muestran actitudes y valores parecidos y disfrutan de estar juntos. Se ha comprobado que el agrado inicial entre los miembros del equipo contribuye a la cohesión. En este sentido, un individuo prefiere compartir su tiempo con personas parecidas, ya que le inspiran sentimientos positivos: es la homofilia social o la atracción por semejanza (Byrne, 1971). Muy relacionado con la atracción personal está la composición homogénea del grupo. La quinta característica es el parentesco. Es posible que en Occidente se considere como nepotismo valerse de las relaciones familiares, pero no ocurre lo mismo en Oriente, donde se recurre primero a los parientes consanguíneos para cubrir una vacante en el equipo, en parte para asegurar la cohesión del grupo y la lealtad. La sexta característica es dar recompensas al grupo en vez de a los miembros individuales. Una séptima característica es la experiencia común que desarrollan los grupos durante su existencia. Los grupos cuyos miembros permanecen largo tiempo son más cohesionados y se desempeñan mejor que los que tienen alta rotación.

LECTURA 3: ACCIONES QUE FAVORECEN LA COHESIÓN DE UN EQUIPO

Las acciones siguientes pueden ayudar a crear equipos cohesionados y normas de alto desempeño:

- . Reclutar miembros con actitudes, valores y antecedentes similares. Las personas semejantes son las que más posibilidades tienen de relacionarse bien unas con otras.
- . Mantener estándares de entrada y socialización elevados. Los equipos y organizaciones en los que es más difícil ingresar tienen más prestigio, por lo que las personas estarán más orgullosas de pertenecer a ellas.
- . Mantener una dimensión pequeña del equipo. Cuanto mayor sea el equipo, menos importantes se sentirán sus miembros y más se resentirá su interacción.
- . Ayudar al equipo a tener éxito y conceder publicidad a sus éxitos. Ser un líder de metas y vías que facilitan el éxito. Aprovechar la experiencia de ganar para unir a los equipos.

- . Ser un líder participativo. Esto facilita la lucha por el logro de las metas.
- . Presentar un reto externo al equipo. La competencia con otros equipos hace que los miembros del equipo se unan para vencer al enemigo.
- . Relacionar las recompensas con el desempeño del equipo.

Fuente: Lott, B. y Lott, A. (1965): "Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables", *Psychological Bulletin*, octubre, pp. 259-309.

Tres factores del contexto también influyen en la cohesión del equipo. El primero es la presencia de la competencia. Cuando un equipo se enfrenta a un nivel moderado de competencia con otros, su cohesión crecerá, al tratar de ganar la contienda. El segundo factor es el éxito y la evaluación positiva del equipo por extraños. Cuando se cumple una misión y otros elementos de la organización reconocen el éxito, los miembros se sienten bien y ello aumenta su compromiso con el equipo. El tercer factor es el aislamiento físico. Los grupos que están aislados o lejos de otros tienden a ser altamente cohesivos. Entre los factores que disminuyen la cohesión del equipo se encuentran los siguientes: a) desacuerdo sobre los objetivos; b) equipos de tamaño muy grande; c) experiencias comunes desagradables; d) competencia dentro del equipo; e) dominio de uno o más miembros; f) pasar poco tiempo juntos (duración breve del equipo); g) egos y búsqueda del éxito personal y h) diferencias personales..

La cohesión constituye el adhesivo que mantiene unido al equipo. Es importante, al menos, por cuatro razones (figura 7). En primer lugar, contribuye a aumentar la satisfacción de los miembros. Un equipo cohesionado está integrado por personas que se comunican y se relacionan eficazmente unas con otras, que se sienten bien por ser parte del equipo y, por tanto, rotan menos. Incluso si sus trabajos son poco satisfactorios o si la organización es opresora, sus integrantes logran cierta satisfacción de la interacción con sus compañeros de equipo. En segundo lugar, las personas experimentan menos ansiedad y tensión en un equipo cohesionado, ya que se relacionan de forma más positiva y tienen más cantidad de relaciones. En tercer lugar, las personas pertenecientes a equipos cohesionados aceptan con mayor disposición las normas grupales, lo que favorece unas buenas relaciones sociales y una mayor participación dentro del grupo. Más aún, las presiones para conformarse son mayores en grupos cohesionados y la resistencia de los individuos a esas presiones es más débil. En cuarto lugar, la cohesión tiene un efecto fundamental en el desempeño (Mullen y Cooper, 1994). Por una parte, algunas investigaciones han verificado que los equipos cohesionados suelen producir resultados más uniformes que los equipos menos unidos, al presentar estos últimos problemas de comunicación y cooperación (Whitney y Smith, 1983). Así pues, la productividad de un equipo cohesionado tiende a ser más uniforme. Las diferencias de productividad entre los miembros son pequeñas, porque el equipo ejerce presión a favor de la uniformidad. Los equipos no cohesionados carecen de este control sobre la conducta colectiva; de ahí que suelen presentar mayor variación en la productividad. De otra parte, las mejoras de desempeño (en calidad y en productividad) se logran en la unidad de trabajo con vínculos más fuertes, mientras que el conflicto dentro de un equipo evita cualquier mejora en estos aspectos (Banker *et al.*, 1996). El grupo cohesionado se esfuerza más que el no cohesionado en la realización de las tareas que tiene encomendadas (Gully *et al.*, 1995). No obstante, es probable que la relación se produzca en sentido inverso, esto es, puede que sea el desempeño del equipo lo que afecta a la cohesión, lo que significa que los equipos con mejor desempeño tienden a tener una mayor cohesión (Mullen y Cooper, 1994).

Los grupos con alta cohesión eran cooperadores y amistosos, y sus miembros se alegraban mutuamente cuando conseguían su objetivo; en cambio, los grupos con poca cohesión eran hostiles y agresivos, y sus miembros se alegraban de los errores que cometían los demás. En los grupos cohesivos el líder era democrático y en los de baja cohesión autocrático (Shaw, 1976)

La calidad y la conformidad de la interacción están relacionadas con la coherencia del grupo. Los miembros de grupo cohesivos se muestran activos en la búsqueda de hechos y en el logro de acuerdos (Shaw, 1976). El grupo con cohesión hace aquello que se propone, mejor que el grupo sin cohesión. También están más satisfechos.

Efectos positivos	Efectos negativos
. Adherencia más fuerte a las normas grupales . Mejor desempeño . Aumento de la satisfacción individual por ser miembro del grupo . Mayor calidad y cantidad en las interacciones del grupo . Mayor comunicación interna . Menor rotación	. Tal vez se fortalezcan las normas contraproducentes . Se ignoran las ideas creativas o útiles, si se desvían de las normas o valores establecidos . Aumenta la probabilidad de que se desarrolle el pensamiento grupal . Disminución potencial de la cooperación intergrupal

Figura 7: Efectos de la cohesión grupal (Hitt et al., 2005)

La relación entre la cohesión y la productividad es curvilínea. La figura 8 sugiere que un equipo con niveles bajos de cohesión tendría una productividad baja. La productividad aumenta con la cohesión del equipo, aunque sólo hasta cierto punto, a partir del cual tiende a decrecer (Evans y Dion, 1991).

La cohesión es un factor significativo en la productividad del grupo y lo es aún más si está acompañado de normas fuertes (Langfred, 1998). Si las normas sobre el desempeño son elevadas, un grupo cohesionado será más productivo que uno menos cohesionado. Pero si la cohesión es elevada y las normas de desempeño reducidas, la productividad será baja. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta, pero aumenta menos que en la situación de alta cohesión y normas elevadas. Por último, cuando la cohesión y las normas sobre el desempeño son ambas reducidas, la productividad tiende a situarse en el intervalo de baja a moderada (Robbins y Judge, 2009).

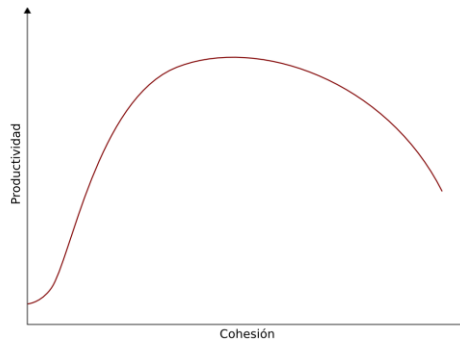


Figura 8: Relación entre cohesión y productividad

Los equipos tienden a diseñarse para maximizar la cohesión y el sentido de pertenencia al mismo. Cuanto más cohesionados estén los individuos de un equipo y cuanto más deseen seguir perteneciendo a él, más probable es que coincidan con la opinión de la mayoría (muestren conformidad) y se esfuercen en dirimir las posibles discrepancias de los demás. Los sujetos cuyas conductas no coincidan con las de la mayoría serán objeto de una fuerte presión persuasiva y, en última instancia, se excluirán del grupo. Los miembros de grupos con cohesión manifiestan opiniones uniformes y actúan en conformidad con los estándares del grupo. No obstante, una cohesión fuerte, que estimula un clima agradable, puede resultar disfuncional. Así, algunos grupos pueden volverse tan cohesionados que construyen cercas o fronteras entre ellos y los demás. Tal acción de sobrevinculación puede bloquear el uso de recursos externos que podrían hacer más eficaz al equipo. Un ejemplo son los equipos de desarrollo de un nuevo producto, que pueden volverse tan sobrevinculados (por el temor al robo de ideas) que no pedirán ayuda al personal disponible y capaz de sus mismas organizaciones. Por ello, para resolver problemas y tomar decisiones, el equipo debe establecer normas que promuevan una atmósfera abierta y constructiva que incluya un desacuerdo honesto acerca de los problemas que tienen que resolver sin que surjan conflictos personales o animadversión (Jehn, 1995). Paradójicamente, una historia de éxito puede traducirse en una mayor cohesión, aunque también tener efectos negativos debido a la complacencia del grupo. Una fuerte cohesión puede aflorar el pensamiento grupal y ahogar la fricción necesaria para fomentar la creatividad.

Estatus. El término posición se refiere al lugar que ocupa la persona en la estructura social, mientras que estatus se refiere a cómo valoran esa posición los miembros del grupo. El estatus es el grado, la posición el rango de prestigio que se ocupa dentro del grupo. Cada posición que ocupa un individuo en el grupo es evaluada por los miembros, incluido su propio ocupante, en cuanto al prestigio, la importancia o valor que posee para el grupo. Dicha evaluación es el estatus social o, más sencillamente, el estatus (Shaw, 1976). El estatus y la posición son términos tan estrechamente interrelacionados que su uso resulta a menudo intercambiable.

El estatus se refiere a la clasificación de los individuos en un sistema social. Se trata, por tanto, de la posición relativa que una persona tiene en un grupo, organización o sociedad. Así pues, los individuos se integran en sistemas de estatus, o jerarquía de estatus, que definen su rango en relación con otros integrantes de la organización. La pérdida de estatus es un hecho grave para la mayoría de las personas que tiende a

ocasionar elevados niveles de estrés. Por tanto, los individuos son bastante cuidadosos para proteger y desarrollar su estatus.

El estatus de un individuo en una organización es la condición individual que se define por la afirmación de sus derechos, privilegios, inmunidades, obligaciones y tareas en la organización y, por el contrario, por la afirmación de restricciones, limitaciones y prohibiciones que gobiernan su comportamiento. Ambos aspectos determinan las expectativas de otros en referencia a ellos. El estatus se hace sistemático en una organización cuando el reconocimiento apropiado de la posición asignada se convierte en la obligación y la práctica de todos los participantes y cuando las condiciones del estatus, de todos los individuos, se conocen por medio de designaciones diferenciadoras, títulos, denominaciones, insignias o patrones externos de comportamiento (Barnard, 1952).

LECTURA 4: DIFERENCIAS DE ESTATUS

¿Que sucedería si la tasa de actividad femenina se situara en los niveles de la masculina? En España, el producto interior bruto crecería un 19%. Al menos, esto defiende un estudio del banco de inversión estadounidense Goldman Sachs. El informe, publicado ayer, calcula el efecto en Europa, Estados Unidos y Japón de una hipotética desaparición de las diferencias de género en el mercado de trabajo. España sería, por detrás de Italia, el país que experimenta un crecimiento mayor.

La razón es sencilla. Según el último informe de Eurostat, España presenta una tasa de actividad en las mujeres (porcentaje de la población activa respecto a la población de 15 a 64 años) del 53,2%, por debajo de la media europea, del 57,1%. En cambio, la tasa de empleo masculino es del 76% y supera a la mayoría de los países de su entorno. Por otra parte, el paro en España castiga mucho más a las mujeres. De los dos millones de parados españoles, un 62% son mujeres.

Reducir las desigualdades de género no se justifica sólo por motivos morales. Serviría, además, para solucionar dos de los grandes problemas sociales del siglo XXI: el envejecimiento de la población y la supervivencia del sistema de pensiones. En aquellos países en los que las mujeres tienen más facilidad para entrar en el mercado laboral, el índice de fertilidad es mayor.

El banco de inversión apuesta por fórmulas como las ayudas estatales para mujeres con hijos, que tan buenos resultados han dado en los países escandinavos, de tradición socialdemócrata. De hecho, Dinamarca, Suecia y Finlandia mantienen un porcentaje de mujeres empleadas del 73,2%, del 70,6% y del 68,1%, respectivamente. Y, a su vez, estos países gozan de una tasa de fertilidad de las más altas de Europa. La experiencia escandinava sugiere, según Goldman Sachs, que “con unas políticas correctas y una cultura abierta para aceptar la igualdad de la mujer en el mercado laboral, puede desaparecer la distancia entre las tasas de actividad por géneros”.

En los otros países estudiados destaca Japón, que es un buen ejemplo de empleo masculino, pero falla en el femenino. Estados Unidos, por su parte, mantiene una diferencia entre la tasa de actividad masculina y la femenina de 12 puntos porcentuales, algo menor que la media Europea.

Así, donde mayores beneficios conllevaría la desaparición de las diferencias para acceder al mercado laboral entre hombres y mujeres sería Japón. La economía nipona crecería un 13%. En la zona euro y en Estados Unidos la subida sería también espectacular pero más moderada. Un 13% y un 9%, respectivamente.

Sin embargo, no parece probable que, a corto plazo, la tasa de actividad femenina alcance a la masculina. Aunque la tendencia es esta y, desde Goldman Sachs, auguran que el crecimiento del empleo femenino contribuirá en 0,25 puntos porcentuales en el PIB de la zona euro en los próximos diez años. En Japón, sólo se notará en 0,1 puntos, lo que refleja el lento progreso en el mercado laboral de las mujeres más jóvenes.

A pesar de que España está en la cola de Europa, Goldman Sachs destaca que en los países mediterráneos y, en España, en especial, la participación de las mujeres jóvenes en la economía es muy alto. De hecho, las chicas de entre 20 y 30 años ya superan a Estados Unidos en participación en el mercado laboral. Algo similar sucede en Italia, pero de forma más moderada. Ello denota una apertura cultural de países tradicionalmente machistas.

Fuente: Viñas, J. (2007): “La igualdad entre sexos, la mejor receta para el crecimiento”, *Cinco Días*, 11 de abril, pp. 37.

Las personas de elevado estatus dentro de una organización suelen tener más poder e influencia que las de bajo estatus. También tienen más privilegios y participan más en las actividades de la organización. Interactúan más con sus semejantes que con los de menor rango. Las diferencias de estatus influyen mucho en las interacciones dentro de la organización. Por ejemplo, los miembros de mayor estatus suelen recibir más comunicaciones que los de menor estatus y estos tienden a mostrar respeto por aquellos cuando toman decisiones (Driskell y Salas, 1991). En lo fundamental, un estatus elevado otorga la oportunidad de jugar un rol más importante en una organización. Los miembros de estatus más bajo suelen mostrarse reacios a criticar o estar en desacuerdo con los de estatus superior. Además, las ideas y opiniones de los miembros que tienen mucho estatus ejercen más influencia y son evaluadas más favorablemente, incluso cuando la razón de su mayor estatus es irrelevante para el problema sobre el que hay que decidir. Como resultado, los miembros de menor estatus tienden a sentirse aislados de la corriente principal y a mostrar más síntomas de estrés.

La persona con alto estatus suele conformarse más que el miembro de estatus bajo. Debe acatar todas las normas del grupo para alcanzar un estatus elevado.

El sistema de estatus alcanza su fin último con los símbolos de estatus, cosas visibles, externas, que se agregan a una persona o lugar de trabajo, que sirven como evidencia de su rango social. Muchas organizaciones siguen la política de que las personas que ocupan igual rango en el mismo departamento deben recibir aproximadamente símbolos de estatus similares. Puede haber alguna variación entre departamentos, como producción y ventas, porque el trabajo es diferente y los rangos no son comparables de modo directo. En cualquier caso, los gerentes deben enfrentar el hecho de que existen diferencias de estatus que deben ser bien gestionadas.

Las fuentes de estatus en la organización son numerosas. La formación, la jerarquía, las habilidades personales, las destrezas laborales y el puesto que ocupa son fuentes importantes de estatus. Otras fuentes son el sueldo, la antigüedad y la edad. El sueldo significa un reconocimiento económico. La antigüedad y la edad frecuentemente significan ciertos privilegios, como tener prioridad para elegir los periodos vacacionales o el respeto de los compañeros por la larga estancia en el empleo.

En la época actual, la sobrevaloración de los símbolos de estatus provoca rechazo social, ya que ha creado, o por lo menos magnificado, la brecha entre los que lo tienen y los que carecen de él. Como resultado, algunos empleados rechazan los símbolos tradicionales de estatus, aunque estén a su disposición. Usan su propia ropa para ir a trabajar, no siempre conducen automóviles caros y pueden preferir relacionarse con otros empleados, a pesar de tener acceso al comedor ejecutivo después de recibir un ascenso.

Las empresas que consideran que todos los empleados son miembros valiosos de la organización, eliminan normas, prácticas y símbolos que indican que algunos empleados son más valiosos que otros. Este igualitarismo se logra de dos maneras: a) de forma simbólica, a través del uso de lenguaje y etiquetas, espacio físico y vestimenta y b) de forma sustantiva, con la reducción de las desigualdades salariales (Pfeffer, 1998). En estas empresas, por ejemplo, nadie tiene asignada una plaza de aparcamiento,

los cascos protectores y los uniformes no son de colores diferentes, pues reflejarían título o posición y el comedor de la empresa es un restaurante local. Por ejemplo, DuPont-Asturias ha eliminado los símbolos de la empresa, los organigramas y los privilegios del equipo de dirección (Walker, 1994).

2.1.3. Fase de salida

Los equipos no son elementos estáticos en las organizaciones, cambian con el tiempo y, a veces, desaparecen. Las salidas del equipo se relacionan con tres criterios (Nadler *et al.*, 1979):

- Desempeño productivo eficiente. Alcanzar los objetivos con menos recursos y superar las expectativas de los clientes. Este criterio cumple o satisface los estándares de cantidad y calidad de los clientes, internos o externos a la organización, los cuales reciben los productos o servicios del equipo.
- Satisfacción de necesidades personales. La pertenencia al equipo debe proporcionar una satisfacción a corto plazo a sus miembros y facilitar el crecimiento y desarrollo a largo plazo. Si no lo hace así, los miembros abandonarán el equipo y este dejará de existir.
- Capacidad de cooperación continuada. Los procesos interpersonales que el equipo utiliza para completar una tarea deberían mantener o mejorar la capacidad de trabajo conjunto de sus miembros. Los equipos que no cooperan se acaban disolviendo.
- Aprendizaje de equipo. Es la adquisición, combinación, creación y compartición colectiva de conocimiento.

2.2. Desarrollo de equipos

Todo equipo sufre una serie de cambios conforme se desarrolla en el tiempo. Casi toda la literatura sobre desarrollo de equipos asume que estos no están listos para realizar su trabajo de forma efectiva cuando se crean. Así, la mayoría de los equipos deben pasar por una serie de etapas antes de ser capaces de lograrlo (figura 9).

ETAPA	PROCESOS PRINCIPALES	CARACTERÍSTICAS
1.Formación	Los miembros se vuelven familiares entre ellos y con el grupo. Elementos de dependencia e inclusión. Aceptación del líder y del consenso grupal.	Previsión, comunicación cortés. Preocupación por ambigüedad en los objetivos del grupo. Líder activo. Adaptable.
2.Conflicto	Desacuerdo en los procedimientos. Expresiones de insatisfacción. Tensión entre los miembros. Antagonismo hacia el líder.	Critica ideas. Baja asistencia. Hostilidad. Polarización y formación de coaliciones.
3.Normalización	Crecimiento de cohesión y unidad. Establecimiento de roles, estándares y relaciones; confianza y comunicación.	Acuerdo con los procedimientos. Reducción ambigüedad del papel.

4.Desempeño	Logro de objetivos. Alta orientación a la tarea. Énfasis en desempeño y producción.	Toma de decisiones. Resolución de problemas. Cooperación mutua.
5.Disolución	Terminación de roles. Terminación de tareas. Reducción de la dependencia.	Desintegración y separación. Independencia y emoción mejoradas. Se disculpa.

Figura 9: Las cinco etapas del desarrollo grupal (Forsyth, 1999)

Aunque existe consenso generalizado en cuanto a que el proceso de desarrollo grupal pase por etapas identificables, no lo hay acerca del número, secuencia, duración y naturaleza precisas de estas etapas. El modelo de Tuckman (1965), que desarrollamos a continuación, ha sido ampliamente aceptado, ya que identifica los elementos centrales que enfrenta un equipo en cada etapa de desarrollo, etapas verificadas tras la observación de diversos equipos (Wheelen y Hochberger, 1996), y son las siguientes: formación, conflicto, normalización, desempeño y disolución.

Etapas 1. Formación. Consta de dos fases. En la primera, las personas se unen al grupo o bien por una asignación de trabajo (en el caso de un grupo formal) o para conseguir otros beneficios que desean (en el caso del grupo informal). Una vez que se ha establecido la pertenencia al grupo, comienza la segunda fase: la tarea de definir el propósito del grupo, su estructura y liderazgo.

Durante esta etapa, en la que se rompe el hielo, los miembros del equipo perciben una elevada incertidumbre y sienten ansiedad acerca de asuntos como el rol a desempeñar, quién está al cargo del equipo y cuáles son los objetivos a alcanzar. Es importante para los integrantes del equipo encontrarse unos con otros y comenzar a desarrollar lazos sociales. En la etapa de formación cada miembro se dedica a observar a los otros miembros para intentar saber si se quedarán en el equipo y cómo participarán. La confianza mutua es escasa, lo que da lugar a una actitud de retraimiento para ver quién se hace cargo de qué cosas y de qué manera. Si se ha asignado de manera formal un líder de grupo, los miembros acudirán a él para adquirir información sobre la manera en que deben comportarse. Si el líder formal (un supervisor, por ejemplo) no afirma su autoridad, un líder emergente tarde o temprano llena la necesidad grupal de liderazgo y dirección. El líder de equipo podría organizar una actividad social que anime a los miembros a interactuar y construir relaciones. Durante la formación, no se reconocerá cualquier desacuerdo real entre las personas, ya que los miembros se esfuerzan por parecer flexibles.

Etapas 2. Conflicto. En esta etapa los miembros expresan sus diferencias acerca de los objetivos y procedimientos del equipo, que podrían tener que ver con las prioridades en los objetivos, la asignación de los recursos, los procedimientos de trabajo equitativos, las expectativas de los roles o la selección del líder del equipo. Durante esta etapa se forman con frecuencia coaliciones y estos subgrupos podrían competir por imponer sus criterios al fijar la agenda del equipo. Uno o más miembros pueden empezar a cuestionar o a desafiar la posición formal del líder con respecto a la solución de los problemas. El conflicto se considera normal en el desarrollo de un equipo, por lo que debe tratarse de forma abierta, en vez de proceder a ocultarlo o ignorarlo. Si no se gestiona adecuadamente, el conflicto puede condicionar el desarrollo del equipo, conduciendo al fracaso. Es posible que algunos miembros se alejen o que traten de

apartarse de la tensión emocional generada. Cuando esta etapa se supera, habrá una jerarquía relativamente clara del liderazgo dentro del equipo y un acuerdo sobre la dirección del mismo.

Etapa 3. Normalización. Esta etapa se caracteriza por la resolución de los conflictos y por el acuerdo en los objetivos y valores del equipo. Los diferentes miembros comprenden sus roles y establecen relaciones más cercanas, intensificando la cohesión e interdependencia entre ellos. También comienzan a desarrollar una identidad de equipo más que considerarse como un agregado de individuos. El equipo llega a un acuerdo acerca de cómo tratar y sancionar a los miembros que no cumplen las normas y los procedimientos importantes del equipo. La cooperación es un tema predominante mientras se desarrolla un sentimiento de responsabilidad compartida. La confianza y la cohesión aumentan a medida que la comunicación se hace más abierta y se orienta a las tareas.

Etapa 4. Desempeño. Esta etapa se caracteriza por la realización de las tareas delegadas al equipo. Los miembros desarrollan su labor en un contexto de comunicación abierta y cooperación intensa para aprovechar las sinergias que se producen entre individuos con habilidades complementarias. Cuando las situaciones cambian y surgen nuevas tareas y prioridades, el equipo ajusta sus tácticas. Si recibe una retroalimentación negativa, cuenta con la flexibilidad necesaria para aprender de los errores y realizar mejoras. La etapa de desempeño puede contemplarse como el resultado alcanzado por la inversión en tiempo y esfuerzo de los integrantes del equipo. Los conflictos y discusiones se manifiestan de forma constructiva y eficaz. La cohesión y el compromiso personal con los objetivos comunes ayudan a que el equipo logre más en conjunto que las sumas individuales de sus miembros de forma independiente.

Etapa 5. Disolución. Se ha realizado el trabajo y llega el momento de llevar a cabo otras actividades (Tuckman y Jensen, 1977). Esta fase acontece cuando el equipo ha completado o finalizado el trabajo para el que fue creado. Los miembros del equipo están satisfechos por el logro de los objetivos que les habían sido marcados, aunque se encuentran a la vez expectantes sobre las posibles nuevas asignaciones de trabajo, así como por la separación de los amigos que han hecho en su seno, lo que puede provocar cierta tristeza. El regreso a la independencia puede facilitarse con rituales que celebren el final y el nuevo comienzo. Una buena idea es organizar una ceremonia que celebre el fin del proyecto. Las fiestas, ceremonias de premios, grabaciones o funerales fingidos señalan el final de un proyecto significativo. Los líderes deben destacar las acciones valiosas aprendidas durante la dinámica del equipo.

Algunos expertos sostienen que la efectividad de los equipos se incrementa en las etapas avanzadas. Por ejemplo, consideran que para mejorar la cohesión los líderes necesitan concentrarse en las conductas de mantenimiento grupal (o relaciones), que se desarrollan durante la etapa de normalización, y en las conductas de tareas, que surgen durante la etapa de desempeño para mejorar la productividad del grupo (Stogdill, 1972). No obstante, lo adecuado es pensar en este modelo como un marco de referencia general.

3. EQUIPOS FORMALES EN LA ORGANIZACIÓN

Si bien existen muchas formas de clasificar a los equipos, una manera útil de hacerlo es utilizando cuatro características de los mismos: propósito, duración, membresía y estructura (Parker, 1994).

Los equipos pueden variar en su propósito. Un equipo podría participar en el desarrollo de un producto, en la solución de problemas (como parte de un esfuerzo de reingeniería) o en cualquier otra actividad relacionada con el trabajo. La duración de un equipo puede ser permanente o temporal. Los equipos departamentales, así como otros que forman parte de la estructura formal de la organización son equipos de carácter permanente. Los equipos temporales comprenden grupos comando (*task forces*), equipos de proyecto, equipos para la solución de problemas y cualquier otro tipo de agrupación de duración limitada creado para desarrollar, analizar o estudiar un problema relacionado con el trabajo. La pertenencia al equipo puede ser funcional o interfuncional. Un equipo de comando es funcional porque extrae a sus miembros de un área específica. El equipo interfuncional integra miembros de diversas áreas funcionales y niveles organizativos. Finalmente, los equipos pueden ser supervisados o autodirigidos. Un equipo supervisado estará bajo la dirección de un gerente responsable de: a) guiar el equipo al logro de los objetivos marcados, b) diseñar las tareas de trabajo necesarias y c) evaluar el desempeño. Por el contrario, un equipo autodirigido asume la responsabilidad de gestionarse a sí mismo.

3.1. Grupos funcional

El equipo vertical, también denominado equipo funcional o equipo de comando, se compone del superior y sus subordinados inmediatos. Se trata de un conjunto de personas que trabajan en la misma área o que han sido agrupadas para realizar una tarea, pero que no se reconocen necesariamente como unidad ni logran un desempeño común superior al desempeño individual acumulado de sus miembros. Trabajan de forma conjunta, repartándose las tareas, aunque manteniéndose cada una responsable únicamente del resultado de su trabajo, no del de los demás. El grupo de comando puede incluir algunas veces tres o cuatro niveles jerárquicos dentro de un departamento funcional. Normalmente incluye un solo departamento o centro de responsabilidad de la empresa; por ejemplo, quienes informan al gerente de ventas de un departamento. Por lo general, tales grupos se consideran las unidades básicas de trabajo de una organización. Sin embargo, en función de la naturaleza de las tareas que se asignan a cada individuo, el nivel de interacción entre sus miembros varía considerablemente de un grupo de comando a otro.

Por lo general, se considera que los grupos de comando tienen una duración prolongada. Asimismo, la membresía a estos grupos cambia con lentitud. Estos factores de forma conjunta afectan la naturaleza y la calidad de la interacción personal entre los miembros del grupo. El hecho de saber que se va a interactuar repetidas veces con las mismas personas durante un tiempo indefinido tendrá un efecto significativo (no siempre positivo) en sus relaciones.

Algunos autores hacen hincapié en que toda organización formal se compone realmente de grupos de comando entrelazados en los cuales el subordinado de un grupo es el superior de su propio grupo de comando (con excepción del primero, que es el nivel presidencial). De hecho, Rensis Likert (1961) desarrolló un modelo de organización basado en el grupo de trabajo. Este modelo considera que cada participante actúa como

punto de enlace de los diferentes grupos de la organización. De este modo, cada individuo es el líder del grupo de la unidad inferior y miembro del grupo de la unidad superior. Desde esta perspectiva, se considera la estructura organizativa como aquella donde los diferentes grupos se relacionan entre sí y en la que cada gerente desempeña el papel de ‘alfiler de unión’ (figura 10).

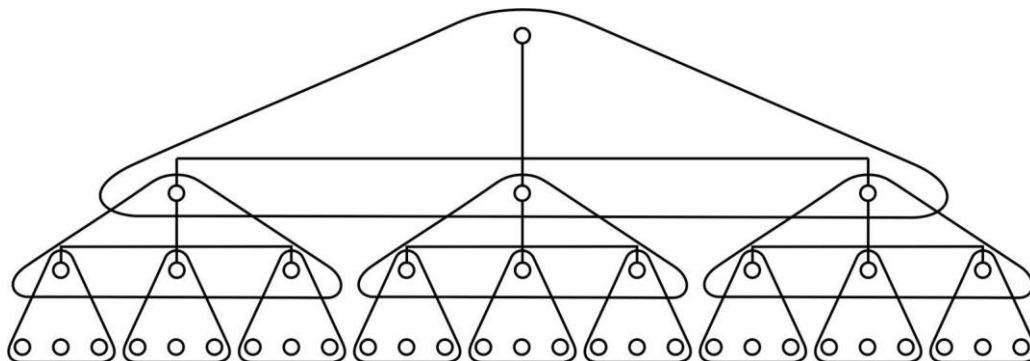


Figura 10: Modelo de alfiler de unión (Likert, 1961)

3.2. Equipos multifuncionales

El equipo multifuncional está formado por empleados que tienen más o menos el mismo nivel jerárquico, pero que provienen de distintos departamentos o áreas funcionales de la organización a quienes se reúne para que realicen una tarea concreta.

Los equipos multifuncionales (de proyecto o interdisciplinarios) se crean para resolver un problema particular o aprovechar una oportunidad. También se utilizan para intercambiar información y mejorar la coordinación de actividades interdepartamentales entre funciones especializadas. Difieren de otros equipos en que se disuelven una vez que termina el proyecto o se resuelve el problema. Los equipos multifuncionales ofrecen muchas ventajas potenciales a la organización. Estos equipos permiten un despliegue flexible y eficiente del personal y los recursos para resolver los problemas a medida que van surgiendo. La pericia funcional se mantiene porque los miembros del equipo mantienen un estrecho contacto con sus respectivas áreas funcionales. La diversidad de experiencias de los miembros aumenta la creatividad para generar ideas y encontrar soluciones a los problemas. La participación en un equipo multifuncional ayuda a los miembros a visualizar un problema o reto desde distintas perspectivas, en vez de hacerlo desde un punto de vista funcional. La diversidad del equipo ayuda a encontrar soluciones creativas y únicas.

En el lado negativo, se encuentran las siguientes dificultades. Las reuniones requieren mucho tiempo y resulta difícil lograr una participación adecuada de sus miembros, ya que pueden tener responsabilidades en su departamento funcional y pertenecer a más de un equipo. La diversidad funcional aumenta las barreras a la comunicación. Cada función suele tener su propia jerga y forma de pensar, así como diferentes objetivos, orientaciones temporales y prioridades. Dos de los equipos multifuncionales más comunes son los equipos *ad hoc* y los equipos autónomos para el desarrollo de productos.

Equipo *ad hoc*. El equipo *ad hoc* (o fuerza de tarea) se crea para solucionar un problema organizativo relevante. Cuando se detecta un problema importante cuyos

síntomas son evidentes en un departamento, pero no hay acuerdo sobre dónde reside la causa y, por tanto, sobre cuál debería ser el remedio, lo mejor es que la alta dirección cree un equipo *ad hoc*, formado por especialistas de los diferentes departamentos implicados en el problema, que se reúnen durante el tiempo necesario para encontrar la solución, y, posteriormente, disolverse. Normalmente, la duración del equipo es breve (algunas semanas) y la pertenencia al equipo puede ser a tiempo parcial o completo, dependiendo de la gravedad del problema y lo acuciante que resulte su solución. La pertenencia al equipo es obligatoria y la decide la alta dirección o persona en quien delegue. Los miembros se eligen en función de su capacitación técnica en relación con el problema a tratar. Generalmente pertenecen a diferentes departamentos: aquellos que tienen alguna relación o se ven afectados por el problema. Las personas elegidas deben estar respaldadas por el gerente del área funcional donde desarrolla su trabajo. La reputación del equipo depende de la objetividad con la que actúa y de su capacidad para encontrar soluciones. La única forma de demostrar que se ha hallado la causa y que el problema está resuelto es probando que este no se repite en un marco de condiciones extremas controlado. El problema debe solucionarse dentro de un plazo especificado y razonable y, una vez solucionado, los integrantes del equipo regresan a su área funcional con la misión de comunicar la propuesta a sus compañeros y asesorarles en su puesta en práctica.

Equipo autónomo para el desarrollo de un producto. En este equipo los individuos de las diferentes áreas funcionales asignados al proyecto de desarrollo de un nuevo producto se destinan y sitúan en un mismo lugar físico junto con el gerente de proyecto (Clark y Wheelwright, 1992). En general, la pertenencia al equipo es voluntaria y los miembros se reclutan entre el personal de la empresa utilizando diversos procedimientos. El jefe o gerente del proyecto puede provenir de cualquier área de la empresa y detenta el control pleno de los recursos asignados al proyecto. Se trata de una persona con una gran influencia en la organización y es la única responsable de evaluar el rendimiento de cada uno de los miembros del equipo. No todos ellos permanecen necesariamente en el equipo durante el proceso de desarrollo. Debe entenderse que el equipo consiste en un equipo central (o núcleo básico) y un equipo extendido. El primero es de pequeño tamaño y los miembros permanecen en el equipo desde el inicio hasta el final del mismo, mientras que el extendido puede estar compuesto de docenas, cientos o incluso miles de miembros que se unen (y abandonan) el equipo en la medida en que son (o no) necesarios sus servicios. Así pues, según se avanza en las diferentes etapas de desarrollo del producto, se asignan al equipo nuevos miembros, aunque con carácter temporal, y lo abandonan otros. Esta implicación sin precedentes afecta no sólo a todas las áreas funcionales de la empresa, que, como mínimo, deben formar parte del equipo –diseño, fabricación, jurídica, compras, finanzas y marketing–, sino también a los proveedores y, por supuesto, a los clientes. Incluir representantes de este último colectivo en el equipo autónomo contribuye a asegurar que desde el comienzo se desarrolle un producto que realmente satisfaga sus necesidades. Trabajar en estrecha colaboración con los proveedores es aún más importante cuando la empresa les transfiere la responsabilidad parcial, o incluso total, para la fabricación exclusiva de componentes específicos. La duración del equipo es larga: un año como mínimo.

Para este tipo de equipos, la alta dirección marca un objetivo amplio o una línea estratégica de carácter general. Su papel se limita simplemente a proporcionar, en el inicio del proyecto, orientación, dinero y apoyo moral (Takeuchi y Nonaka, 1986). Así, al equipo no se le exige que siga los métodos y procedimientos organizativos existentes, sino que se le permite crear sus propias pautas de comportamiento, incluyendo el

sistema de recompensas, lo que aumenta el compromiso y la participación de los miembros. Es el propio equipo quien, desde el principio, tomará iniciativas, asumirá riesgos y elaborará un programa independiente. No obstante, esta libertad conlleva un riesgo asociado, puesto que será el equipo el que tenga la plena responsabilidad de los resultados finales del proyecto: el éxito o fracaso será exclusivamente suyo y de ningún otro. En consecuencia, los incentivos deben darse al equipo en su conjunto (Womack *et al.*, 1990).

La alta dirección tiene que ceder mucha responsabilidad y control al equipo y a su jefe de proyecto. Esto puede ser un problema si los equipos autónomos llegan a ser demasiado independientes y están fuera de control. Una vez finalizado el proyecto, la vuelta de los miembros del equipo a la organización puede ser difícil si estos se han acostumbrado a la independencia (Womack *et al.*, 1990). No obstante, con cierta frecuencia, este tipo de equipos da lugar al nacimiento de nuevas unidades empresariales. 3M tiene en marcha equipos autónomos de productos. En la fase de inicio del desarrollo de un producto, 3M trata de reclutar individuos de marketing, finanzas y producción para que trabajen juntos. La empresa no asigna personal a estas actividades: son reclutables. Si nadie quiere unirse al equipo de desarrollo de un nuevo producto, puede significar que la idea no es muy buena. Los que quieren trabajar son socios, no subordinados. Si el equipo falla, las personas regresan a su antiguo puesto de trabajo. Si el éxito del nuevo producto en el mercado es relevante, 3M crea un departamento o una división con los miembros del equipo para llevar a cabo la fabricación y la comercialización del mismo (Roberts, 1980).

3.3. Equipos paralelos

Los equipos paralelos, también denominados equipos para la resolución de problemas o equipos para propósitos especiales, se centran en problemas o cuestiones menores que requieren sólo un compromiso a tiempo parcial por parte de los miembros del equipo. Los integrantes dedican sólo unas pocas horas por mes al equipo paralelo y trabajan el resto del tiempo como un miembro más del departamento funcional. La duración del equipo puede ser corta o larga y no altera en absoluto la estructura de la organización.

Los equipos paralelos centran su atención en problemas específicos no muy complejos de sus áreas de responsabilidad, formulando soluciones factibles. También pueden tener autoridad para poner en práctica las soluciones encontradas si estas no exigen cambios importantes en los procedimientos operativos o requieren ingentes recursos.

Los equipos paralelos pueden realizar importantes contribuciones a la organización. Los ‘equipos de sugerencias’ diseñan métodos de trabajo perfeccionados o nuevas formas de satisfacer a los clientes. Los ‘equipos de seguridad’ reducen los niveles de accidentes y enfermedades laborales comunes. Los ‘comités de selección’ reclutan y seleccionan a los solicitantes de empleo. Los ‘comités de quejas’ resuelven problemas de relaciones con los empleados. Los ‘equipos de productividad’ contribuyen a mejorar la eficiencia de la empresa. Los ‘círculos de control de calidad’ contribuyen a la mejora de la calidad de los productos. Este último equipo ha sido el que más controversia ha generado en la literatura. Por ello, a continuación describimos su funcionamiento.

Un círculo de control de la calidad (o equipo para la mejora continua) es un grupo reducido de trabajadores que se reúnen de forma habitual y voluntariamente para solucionar

problemas que afectan, sobre todo, a su área de trabajo. La alta dirección tiene que involucrarse en el proyecto de implantación de los círculos y demostrar coherencia y tesón en su desarrollo. Para ello ha de crear un entorno favorable para su funcionamiento, compensar a los círculos por las mejoras aportadas y proporcionar la ayuda que necesiten. La compensación ha de ir al círculo, no a la persona que propuso la solución al problema, ya que se pretende que el trabajador compita para lograr que su producción sea mejor que la de otras empresas, no para que su trabajo sea mejor que el de sus compañeros. Si no se hace así, se fomentará el individualismo y el comportamiento oportunista, ya que cada trabajador ocultará sus ideas a los demás, al tiempo que intentará averiguar las de sus compañeros para beneficiarse de la recompensa.

Normalmente, el círculo lo forman de 4 a 15 trabajadores voluntarios procedentes de la misma área de trabajo. Ocho es el número más habitual. Los círculos generalmente se reúnen en salas de conferencias especiales alejadas de los puestos de trabajo. La participación voluntaria significa que todas las personas que trabajan en una fábrica u oficina tienen la oportunidad de unirse al círculo, de posponer su ingreso, de retirarse y de afiliarse nuevamente. La similitud del trabajo y el desempeño en una misma área confieren al círculo un carácter homogéneo, que se traduce en que los miembros tendrán un nivel de formación similar, se expresarán en un lenguaje técnico común y fácilmente comprensible por todos y no se inhibirán por la presencia de otros trabajadores en el círculo, ya que estos serán compañeros de trabajo a los que suelen ver y tratar a menudo y con los que han desarrollado cierto grado de familiaridad. Les resulta fácil ponerse de acuerdo sobre la fecha de la reunión. Además, no existe el peligro de la falta de interés, ya que el problema que debe resolverse les afecta a todos. Algunos círculos pueden estar formados por operarios de diferentes secciones o centros de trabajo que llevan a cabo la misma función.

Por lo general, aunque no siempre, el supervisor directo asume el liderazgo. En otros casos, lo eligen los miembros del círculo. Por supuesto, cuando un supervisor cuenta con demasiados subordinados, deben formarse dos o más círculos y elegirse líderes adicionales. El líder debe moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso en cuanto a los problemas a tratar y la solución adoptada. El líder no imparte órdenes ni toma decisiones. Son los miembros del círculo quienes lo hacen, generalmente por consenso.

LECTURA 5: RENFE PONE A PENSAR A SUS EMPLEADOS

Cerca de 500 personas trabajan en grupos y equipos de mejora en Renfe. Los grupos son voluntarios y surgen de la iniciativa de los empleados, mientras que los equipos se crean a partir de una necesidad observada por un responsable de unidad. El resultado de ambos mecanismos es el mismo: intentar mejorar la calidad del servicio y ahorrar costes a la empresa.

Este año el equipo Blanc-31 –integrado por empleados de la unidad de carga de la línea Sagunto-Barcelona– ha sido elegido como el que ha puesto en marcha la mejor iniciativa. El equipo vio que la falta de fiabilidad en la entrega de mercancías estaba haciendo peligrar la confianza de algunos clientes.

A través de alternativas, como la revisión de todos los materiales transportados y el aumento de las maniobras al manipular los artículos, se ha conseguido reducir del 10 al 1 por ciento el índice de mercancías rechazadas por los clientes. Además, el tráfico de envíos por esta línea ha aumentado en un 60 por ciento en los dos últimos años.

Gonzalo Madrid, director de Planificación y Calidad de Renfe, asegura que “hay una gran inteligencia en la gente que trabaja en las empresas” y lo que hay que hacer es “articular métodos que permitan canalizar todas estas ideas”. Aunque no siempre es fácil calcular el ahorro de costes o el incremento de clientes que suponen estas iniciativas, siempre suponen un elemento importante de motivación de los empleados.

En el caso de 333, otro de los equipos, su propuesta es perfectamente medible. Este grupo ha puesto en marcha una solución que permite incrementar en quince años la vida útil de un modelo específico de locomotoras. El ahorro de esta idea, si se lleva a cabo, sería de 8,14 millones de euros al año durante quince ejercicios.

Otra de las ideas seleccionadas es la que presentó el equipo Catálogo Escolar, que elaboró un folleto específico para centros escolares. En este catálogo, enviado a 410 centros como prueba piloto, se detalla toda la información sobre billetes combinados que permite conocer a los escolares de forma sencilla la oferta ferroviaria. El coste de este proyecto ha sido de aproximadamente 12.600 euros, pero se han transportado 71.000 escolares y se han ingresado 240.400 euros.

Fuente: Polo, A. (1998): “Renfe pone a pensar a sus empleados”, *Expansión*, 5 de noviembre, pp. 11.

Algunas recomendaciones para el supervisor o para el líder del círculo son: a) mostrar apoyo, no con palabras, sino con hechos; b) reunir los círculos dos veces al mes durante una hora; c) motivar a los miembros; d) coordinar las reuniones; e) no esperar resultados inmediatos; f) conceder apoyo logístico (buscar sitio para la reunión y preparar material) y g) no olvidar lo que es un círculo y su misión (Ishikawa, 1985). A su vez, la dirección debe utilizar el número de sugerencias de los trabajadores como un criterio de importancia al evaluar el desempeño del supervisor de estos trabajadores (Imai, 1986).

Al principio, los círculos cuentan, asimismo, con un asesor o facilitador, que asiste a todas las reuniones, pero que no es miembro del círculo. Los facilitadores suelen dirigir los programas de entrenamiento de los participantes y resolver los problemas organizativos que surgen.

La selección del problema consta de cuatro pasos: identificación, investigación, formulación de la idea y solución. Los miembros del círculo, no la dirección, son quienes eligen los problemas y los proyectos sobre los cuales desean trabajar. La calidad y reducción de costes son los temas elegidos con mayor frecuencia. El mejor lugar donde se identifican los problemas es en el entorno real del trabajo. Para ello se debería aprender a analizar el lugar de trabajo cuidadosamente en función de su estado ideal más eficiente y conveniente. La investigación del problema comienza preguntando ‘¿por qué?’ hasta cinco veces, ya que un análisis cuidadoso de un hecho mostrará la existencia de más de una causa (Ohno, 1988). En la investigación también se deben usar herramientas de control de calidad para comprender mejor la situación presente. Es importante formular tantas ideas para solucionar el problema como sea posible. La celebración de ‘tormentas de ideas’ es un buen camino para conseguir una gran cantidad de ellas. Posteriormente, hay que elegir la mejor solución entre las aportadas y, para ello, se deben considerar factores tales como

la probabilidad de ponerla en práctica, el coste, el tiempo y el trabajo requerido, comparando estos factores con los correspondientes beneficios que se pueden obtener y teniendo en cuenta la posibilidad de adoptar la solución en otras situaciones. Las ideas descartadas sirven de semillas para nuevas ideas.

El círculo tiene que exponer a la alta dirección la solución encontrada al problema planteado con el fin de que, ayudada por los expertos técnicos correspondientes, decida si se pone en práctica o no. Es muy importante que la alta dirección se reúna lo más pronto posible con el círculo para escuchar la propuesta. Posteriormente, ha de responder rápidamente, con conocimiento de causa y, en la mayoría de casos, de forma positiva a la posibilidad de ensayar la propuesta realizada en el entorno real del trabajo. A veces, la alta dirección suele aprobar las sugerencias iniciales de los círculos para que estos comiencen con buenos auspicios. Hay que ofrecer explicaciones completas cuando las ideas sean rechazadas.

En caso de que fuese posible, los trabajadores deberían poner en práctica sus propias sugerencias tras conseguir la aprobación de las mismas. Para la ejecución, el círculo obtiene el apoyo y el consejo de los supervisores y, posteriormente, pone en práctica la propuesta con la cooperación de los colegas y el personal técnico. Que la alta dirección permita la ejecución de las ideas muestra una gran confianza en la competencia de los trabajadores y realza el valor de sus aportaciones para la empresa. Si las ideas nunca se ponen en marcha, los círculos pierden su entusiasmo y se extinguen.

Es importante comprobar si el plan de mejora cumple eficazmente los objetivos deseados, ya que es posible que también conlleve efectos negativos. El seguimiento de un plan de mejora es, por descontado, obligación del círculo que lo ha puesto en práctica. Finalmente, si la mejora tiene éxito, se aplica en todos los lugares donde sea posible.

Tres factores afectan a la efectividad de los círculos (Kopelman, 1986). Primero, debe haber un alto grado de confianza mutua entre los trabajadores y la gerencia. Segundo, debe haber una historia de participación anterior de los trabajadores; los círculos son difíciles de implantar en una estructura jerárquica altamente centralizada. Tercero, la fuerza de trabajo debe estar bien formada. Las empresas japonesas con más éxito en los círculos son las que más gastan en formación.

En ocasiones, la alta dirección retira el apoyo a los círculos por considerar que las soluciones que proponen no tienen una relación directa con la calidad del producto o porque pretende resultados inmediatos a problemas importantes, lo que no es posible. Esto no es sino un reflejo de lo mal que comprende la alta dirección el significado de la calidad y la función de los círculos. Por otra parte, sin una buena formación en las herramientas de la calidad y en las técnicas de dinámica de grupos, los círculos no podrán actuar de forma eficaz, se encontrarán con numerosos problemas de comportamiento grupal a los que no sabrán hacer frente y acabarán desapareciendo. En algunos casos, la alta dirección suele retrasar las reuniones con los círculos para evaluar sus propuestas y otorgar (o no) su aprobación, lo que se interpreta como una falta de apoyo, provocando una desmotivación en los trabajadores y el abandono de los círculos. Los sindicatos están en contra de los círculos porque: a) creen que erosionan sus funciones, debatiendo con la dirección actuaciones que consideran de su competencia y b) contribuyen a incrementar la productividad, por lo que provocan un aumento del desempleo. Además, también argumentan que la mejora sugerida beneficia a la empresa y no al círculo que la desarrolló,

ya que o no hay compensación económica o esta es muy baja. En otro sentido, también consideran que contribuyen a una mayor explotación del trabajador. Por ejemplo, muchos de los operarios de la cadena de montaje inventan pequeños trucos para producir lo mismo que sus compañeros en menos tiempo, lo que les proporciona breves descansos. Si estos trabajadores comunican su mejora a la dirección y esta la aplica de forma generalizada en la fábrica, cambian los tiempos estándar y cada empleado debe producir más, sin recibir ninguna contrapartida a cambio.

Si existe mucha presión por parte del gerente de producción para lograr los objetivos de volumen para el período en curso, los círculos tendrán problemas para encontrar tiempo libre para reunirse dentro de las horas de trabajo y no tendrán interés en reunirse fuera de la jornada laboral, ya que se encontrarán fatigados y tampoco quieren renunciar a su tiempo de ocio. De esta forma, la actividad de los círculos tiende a reducirse y, con el tiempo, a desaparecer. En algunos casos, las sugerencias son poco prácticas. Como la mayoría de los integrantes del círculo tienen información y conocimientos limitados, pueden desarrollar ideas que les parecen buenas, pero impracticables por razones que ellos desconocen (Lawler, 1993).

3.4. Equipos autodirigidos

Un equipo autodirigido (autogestionado o de alto rendimiento) es un conjunto de empleados que asumen la responsabilidad de la totalidad de un proceso o segmento de este que proporciona un producto o servicio a un cliente interno o externo. Se diferencia del equipo de comando en que el equipo autodirigido se dirige a sí mismo para el logro de los objetivos de la organización y, por lo general, los miembros designan al líder del equipo, ya que no tiene supervisor nombrado de manera formal.

Los equipos autodirigidos se responsabilizan de la fabricación completa de un componente, un producto o un servicio. Se integran formalmente en la estructura organizativa, tienen una larga duración y los empleados se asignan al equipo a tiempo completo. Los equipos autodirigidos se valen de empleados que poseen niveles diferentes de habilidades. En la mayoría de los casos los miembros del equipo tienen una formación múltiple y compleja relativa a diferentes cualificaciones necesarias para el proceso de transformación del que es responsable el equipo: generalmente, se trata de personal cualificado y polivalente. Así pues, los miembros están capacitados para realizar múltiples (o todas) las tareas de las cuales es responsable el equipo. Este tipo de capacitación no sólo otorga flexibilidad, sino que infunde a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad y pertenencia por el resultado final. Los miembros del equipo necesitan dos tipos de habilidades: a) técnicas, necesarias para que los individuos puedan ejecutar funciones múltiples y b) aptitudes interpersonales y grupales (Lawler, 1993).

Un equipo autodirigido no es simplemente un conjunto de individuos que realizan una serie de tareas que les permiten alcanzar un objetivo, sino que todos ellos son conscientes de que tienen un objetivo común, mantienen una identidad como unidad diferenciada y desarrollan internamente las normas que permiten regular la actividad que desempeña y las relaciones entre sus miembros. La dirección de la empresa asigna al equipo unas tareas estrictas y unos objetivos a alcanzar, delegando en sus miembros la planificación y organización del trabajo. Por tanto, la empresa proporciona recursos y realiza un control global sobre el equipo, pero descentraliza la asignación de las tareas,

la programación del trabajo, la gestión de la calidad, el control de los inventarios, la evaluación del rendimiento de cada miembro e incluso la selección de nuevos integrantes. El equipo debe recibir *feedback* y datos sobre la eficacia de su desempeño. Dentro de cada equipo no existe una división nítida del trabajo, sino que, por el contrario, todos los miembros tienen idéntica responsabilidad, pueden sustituirse unos a otros si es necesario y rotan en sus tareas. Por ello, el trabajo en equipo requiere trabajadores polivalentes. El control y los incentivos se aplican al equipo en su conjunto no a sus miembros de forma individual. En consecuencia, el propio equipo debe resolver los problemas derivados de la ineficiencia o mal comportamiento de algunos de sus miembros. Por otra parte, un equipo requiere considerable información sobre la empresa, sobre todo si es el responsable de coordinar sus actividades con las de otros equipos e individuos. Tienen acceso a recursos diversos como información, maquinaria y los suministros necesarios para terminar la tarea.

Los equipos autodirigidos tienen autoridad para poder tomar decisiones tradicionalmente en manos de los supervisores (figura 11). Toman decisiones conjuntas sobre horarios de trabajo, necesidades de recursos y asignación de tareas. Dedicar un tiempo considerable a las reuniones de equipo a medida que los miembros asumen gradualmente el control de las tareas que antes realizaba su supervisor. Los equipos autodirigidos pueden comenzar asumiendo la responsabilidad de asuntos sencillos, como cuestiones de mantenimiento y capacitación en seguridad. Posteriormente, empiezan a vigilar su propio absentismo, establecer períodos de vacaciones y tiempo extra, seleccionar y evaluar a los miembros del equipo, capacitar a sus colegas y mantenerse en contacto con clientes clave. A medida que adquieren experiencia adicional, estos equipos incluso van más allá de los asuntos operativos para perfeccionar la declaración de la misión de su empresa, diseñar un nuevo sistema de compensación o proporcionar ideas para los planes de expansión. Por ejemplo, los miembros de los equipos de la división Saturn de General Motors programan el trabajo, contratan a los nuevos miembros, seleccionan métodos apropiados de trabajo, gestionan los presupuestos, programan la entrega de materias primas y controlan los estándares de calidad. No existen supervisores y literalmente, cada equipo se dirige a sí mismo (Badaracco, 1991).

Fijación de los horarios de trabajo	69%
Trato directo con consumidores externos	59%
Definición de los objetivos de rendimiento	57%
Formación	55%
Adquisición de equipos o servicios	47%
Trato con proveedores y distribuidores	46%
Preparación de presupuestos	35%
Contratación de los miembros del equipo	29%
Despido de los miembros del equipo	21%

Figura 11: Porcentaje de empresas que delegan la responsabilidad a los equipos autodirigidos (Gordon, 1992)

El trabajo en equipos autodirigidos implica compartir responsabilidades, valorándose no el resultado del trabajo de cada miembro, sino el rendimiento del conjunto, lo que implica que todo el mundo está involucrado en el trabajo del resto. Su principal ventaja frente al trabajo individual reside en que la interacción entre los distintos trabajadores provoca que

el rendimiento del equipo sea superior a la suma de los rendimientos de cada uno de sus miembros. No obstante, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema organizativo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la motivación de los trabajadores y la transmisión de los valores y la cultura de la organización.

LECTURA 6: EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PROYECTO SATURN

En 1991, por primera vez en 15 años, un coche pequeño norteamericano, el Saturn, lograba superar las ventas de los modelos japoneses. El Saturn –la sexta división de coches de General Motors (GM)– se planificó por el procedimiento de la ‘hoja de papel en blanco’ con objeto de romper las reglas de GM, es decir, se dio autonomía a su personal para que pudiera diseñar, fabricar, distribuir y vender coches, saliendo de los moldes habituales.

En relación con los recursos humanos, el proyecto Saturn representaba una nueva era de colaboración con el sindicato del automóvil (United Auto Workers, UAW), ya que, por primera vez en la historia de General Motors, la UAW había participado en la planificación corporativa. Según palabras de Owen Beiber, presidente de la UAW, “el sindicato sería un socio de pleno derecho en la toma de decisiones y no se llevaría a cabo ninguna actuación sin su aprobación”. Además, la alta dirección se comprometió a compartir la información con el sindicato, incluida la información financiera. Saturn sería gestionado por un Consejo de Acción Estratégica, compuesto por el presidente del proyecto, su *staff* y la dirección de UAW. En Saturn el sindicato compartía oficinas con la dirección y participaba en la toma de decisiones a través de un proceso de consenso. La filosofía del proyecto señalaba que todos debían opinar y decidir democráticamente sobre asuntos como, por ejemplo, elegir la publicidad o los proveedores. Esto alargaba el proceso de toma de decisiones, pero tenía la ventaja de que, una vez tomada la decisión, todo el mundo se sentía responsable de ella. Un Consejo de Acción Fabril, que incluía representantes de la UAW, supervisaría las operaciones diarias. El hecho de que el proceso de toma de decisiones en Saturn estuviese plenamente integrado con los miembros del sindicato en todos los niveles era un caso único en Estados Unidos.

Sólo se utilizarían 6 categorías laborales: una para los trabajadores y cinco para las actividades especializadas. Los trabajadores se agrupaban en equipos autodirigidos o unidades de trabajo de 6 a 15 personas, coordinados por un consejero elegido por el UAW y no por un supervisor de la empresa. Los trabajadores cambiaban de un equipo a otro para evitar la monotonía. Estos equipos llevarían a cabo las tareas de fabricación y montaje. También decidían sobre nuevos trabajadores, planes de formación, presupuestos, seguridad, control de calidad, organización del área de trabajo y adquisición de material. Si al equipo se le ocurrían ideas deberían ser aprobadas. Los miembros del equipo no votaban. El principio fundamental era el consenso. Si el equipo no se sentía lo bastante cómodo con una decisión como para brindarle su apoyo, esta no se tomaba. Los equipos se controlaban a sí mismos.

La remuneración de los trabajadores no era por horas, sino por un salario estándar, cuya media se situaba en los 34.000 dólares, del cual el 20 por ciento dependía de un complejo baremo que incluía la calidad del trabajo, la productividad y los beneficios de la compañía.

Este planteamiento difería radicalmente de las relaciones tradicionales en la industria de automoción entre empresas y sindicato, que eran pocas y controvertidas y buscaba también, por una parte, parar esa tendencia de varias largas décadas de degradación profesional del personal dedicado a la fabricación de coches y, por otra, desembrutecer las tareas que se le asignaban. Los primeros trabajadores de Saturn tuvieron entre 350 y 700 horas de capacitación antes de construir un coche. Los trabajadores dedicaban el 5 por ciento de su tiempo a formación –alrededor de 92 horas al año–, en comparación con el 2 por ciento que se dedicaba en el resto de fábricas. La formación no versaba exclusivamente sobre los aspectos técnicos del trabajo, sino que también incluía aspectos relacionados con la calidad, los costes, la satisfacción del cliente o la estrategia.

Mientras que el absentismo era, en promedio, entre el 10 y el 14 por ciento en las fábricas de GM, en Saturn era de un 2’5 por ciento. El trabajo en equipo fomentaba la lealtad al equipo y se desalentaba la ausencia del trabajo, ya que otros miembros del equipo tendrían que realizar la tarea del ausente.

En el primer año, la calidad primaria sobre cualquier otra consideración y es que no hay que olvidar que los automóviles de GM no habían destacado precisamente en este aspecto. Ahora cualquier equipo podía parar la producción de toda la fábrica, si creía que había algún problema, simplemente tirando de una manivela azul. Algo habitual, por otra parte y desde hace muchos años, en las líneas de producción japonesas.

Fuente: Badaracco, J. L. (1991): *The Knowledge Link. How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Cambridge; Woodruff, D.; Treece, J. B.; Bhargava, S. W. y Miller, K. L. (1992): "Saturn", *Busines Week International*, 17 de agosto, pp. 34-38.

Los equipos autodirigidos de producción se componen de empleados de primera línea que producen un resultado tangible. Muchos equipos de producción tienen una reunión cada mañana para asegurar que sus miembros se comunican y trabajan de forma interdependiente para alcanzar sus metas de producción. En algunos equipos los miembros tienen acceso directo a miembros de otros equipos, lo que facilita tomar e implantar determinadas decisiones. Con frecuencia es fácil de evaluar el resultado de los equipos de producción en términos de calidad y cantidad y, por tanto, también es relativamente fácil evaluar el desempeño del equipo y proporcionar retroalimentación.

La organización en equipos elimina la tiranía de las secuencias rectilíneas en la realización del trabajo. Por ejemplo, en una organización jerárquica tradicional, la persona 1 tiene que completar la tarea A antes de pasar los resultados a la persona 2, que hace la tarea B. Pero ¿sería más eficiente la organización del trabajo si la tarea B se pudiera realizar al mismo tiempo que la tarea A? La secuencia lineal de tareas impone una precedencia artificial, que demora el trabajo, tal y como se pone de manifiesto en el siguiente ejemplo. La fabricación de un determinado componente requiere la realización secuencial de tres tareas especializadas, cada una ejecutada por un determinado trabajador. En condiciones óptimas, el trabajador 1 puede ejecutar su tarea 100 veces al día, el trabajador 2 realiza la suya 80 veces al día y el trabajador 3 sólo 60 veces al día. El 'cuello de botella' en la fabricación está en el trabajador 3, que, aunque trabaje con la máxima eficiencia posible, sólo puede ejecutar su actividad 60 veces. En este ejemplo se pone de manifiesto una injusticia clara y generalmente oculta en los sistemas de organización de la empresa: el trabajador 1 podría realizar su actividad 60 veces al día, por lo que mantendría la misma producción que el trabajador 3, pero durante un 40 por ciento de su tiempo permanecerá inactivo. El trabajador 2 también dispone de tiempo ocioso. Sin embargo, el trabajador 3 tendrá que trabajar al 100 por ciento de su capacidad para fabricar los 60 componentes diarios. Una empresa que cuente con trabajadores especializados dispone de escasas alternativas para solucionar este tipo de problemas. Ahora bien, si cuenta con trabajadores polivalentes organizados en equipos autodirigidos, puede exigir una producción diaria de 65 componentes y pagar una prima al equipo por cada componente que fabriquen por encima de esa cantidad. En este caso, el trabajador 1 ejecutará su actividad (por ejemplo, 69 veces) y acto seguido se pondrá a ayudar al trabajador 3 para aumentar la suya hasta 68. El trabajador 2 continúa desarrollando su actividad como siempre. En este caso, se puede aumentar la producción a 68 componentes y el equipo se reparte la prima por la producción de 3 unidades extra. Con el tiempo los trabajadores, por el método de prueba y error, determinarán cuál es la cantidad óptima de componentes que podrán obtener, intercambiando puestos y colaborando en la ejecución de las tareas. Esto sólo se podrá realizar si los trabajadores son polivalentes y disponen de autonomía para organizar su trabajo.

Una de las implicaciones de los equipos autodirigidos es que no sólo modifican la forma en que generalmente se dirige y ejecuta el trabajo, sino que requieren y fomentan la introducción de cambios en la organización de las tareas. En este sentido, por un lado, los equipos exigen una transformación completa de la organización, olvidando, con frecuencia, creencias muy arraigadas sobre autoridad, responsabilidad e individualismo.

Por otro lado, en muchos casos los equipos se utilizan como catalizadores del cambio. La creación de equipos de trabajo puede exigir grandes cambios en el diseño de las tareas.

Las organizaciones que utilizan equipos autodirigidos obtienen varias ventajas (Newstrom, 2007): a) mayor flexibilidad del personal; b) operaciones más eficientes a través del número más reducido de clasificaciones de puestos; c) menor número de niveles jerárquicos; d) tasas más bajas de absentismo y rotación y e) niveles más altos de compromiso organizativo y satisfacción laboral. En contraste, entre las desventajas de este enfoque se mencionan: a) el tiempo prolongado para implantarlo (que abarca con frecuencia varios años); b) la costosa inversión en capacitación; c) las ineficiencias tempranas debidas a la rotación de puestos y d) la incapacidad de algunos empleados para adaptarse a una estructura de equipo.

La investigación sobre equipos sugiere que hay varias condiciones en las que es probable que se materialicen las ventajas potenciales (Yukl, 2006): a) objetivos claramente definidos; b) tareas complejas y significativas; c) pequeño tamaño y miembros estables; d) sustancial discrecionalidad sobre los procesos de trabajo; e) acceso a información relevante; f) reconocimiento y recompensas adecuadas; g) fuerte respaldo de la alta dirección; h) líder externo competente y i) miembros con fuertes habilidades interpersonales.

3.5. Equipos virtuales

Un equipo virtual (o global) está formado por individuos que colaboran mediante diversas tecnologías de la información en el desarrollo de un proyecto, pero que están ubicados en diferentes sitios. Los equipos virtuales también pueden incluir miembros que no son realmente empleados de la organización. Así pues, los miembros de los equipos virtuales trabajan principalmente a distancia (desde cualquier lugar), en tiempos diferentes (a cualquier hora), cada vez más allá de los límites organizativos (pueden trabajar para dos o más organizaciones). Tales equipos son posibles gracias a los adelantos de la tecnología de la información, que pueden ser de dos tipos (Duarte y Snyder, 1999): tecnologías sincrónicas y tecnologías asincrónicas. Las tecnologías sincrónicas permiten que los miembros de los equipos virtuales se comuniquen e interactúen en tiempo real; entre ellas se incluyen las videoconferencias, las teleconferencias, las reuniones electrónicas y los programas informáticos colaborativos (o *groupware*¹). Las tecnologías asincrónicas retrasan la comunicación e incluyen el correo electrónico, boletines electrónicos de noticias y sitios web. Muchos equipos electrónicos usan ambas clases de tecnología, dependiendo del tipo de proyecto en que trabajan. Los equipos virtuales acarrear muchas complejidades y desafíos, como los siguientes (Canney-Davison y Ward, 1999): a) realizar un trabajo complejo, b) causar efectos en más de un país, c) atender una amplia gama de clientes, d) resolver problemas en muchas áreas simultáneamente, e) esperar causar un impacto significativo y f) compaginar diferentes culturas y orígenes.

Por otra parte, aunque la tecnología permite que los miembros trabajen juntos a pesar de las distancias geográficas, debe considerarse como un complemento y no como un sustituto de las reuniones presenciales. Estas reuniones cara a cara favorecen la familiaridad y la confianza, que no son fáciles de conseguir mediante las reuniones

¹ El *groupware* es un *software* que permite a personas situadas en diferentes estaciones de trabajo informatizadas colaborar de forma simultánea en un proyecto.

virtuales. El hecho de que los miembros del equipo no puedan ver sus expresiones corporales respectivas ni experimentar sus reacciones mutuas influye negativamente en la dimensión emocional imprescindible para su éxito (Govindarajan y Gupta, 2001). De hecho, un contacto cara a cara significativo, especialmente durante la fase inicial del proceso de desarrollo del equipo, resulta esencial: los miembros de equipos virtuales necesitan ‘caras’ que acompañen en su mente a los nombres y mensajes electrónicos (Kelley, 2001).

El líder del equipo tiene que asegurar que la comunicación e interacción regular entre los miembros se mantiene a pesar de la distancia geográfica. La confianza y la camaradería entre sus miembros son aspectos críticos de los equipos virtuales, ya que rara vez se reúnen personalmente. Para atender este reto, las organizaciones programan actividades recreativas, como ir a esquiar juntos, de modo que los miembros de los equipos virtuales se puedan reunir. Las organizaciones toman medidas para que los miembros de los equipos virtuales tengan oportunidad de reunirse en persona poco después de que se forma el equipo, y luego programan reuniones periódicas en persona para promover la confianza, el entendimiento y la cooperación entre sus miembros (Geber, 1995).

Cuando se crean equipos virtuales, es útil incluir a varios miembros que ya se conozcan, otros miembros que estén muy bien relacionados con personas ajenas al equipo y, siempre que sea posible, miembros que se ofrezcan a ser parte del equipo. También es ventajoso que las empresas dispongan de algún sitio en internet donde los miembros del equipo puedan conocerse mejor e informarse sobre el tipo de trabajo que cada uno realiza y, en particular, un espacio de trabajo compartido en línea al que los miembros tengan acceso las 24 horas del día. La comunicación frecuente es beneficiosa. Además los miembros de los equipos virtuales deben tener la percepción de que los proyectos que tienen a su cargo son significativos, interesantes e importantes, para promover y sostener la motivación.

Debido a la ausencia de interacciones frecuentes cara a cara, los equipos virtuales deben desarrollar un sentido de pertenencia al mismo, que se convierte en el pilar básico para el intercambio de información y el trabajo colaborativo. Cuando los miembros de un equipo virtual exhiben conductas de colaboración virtual, habilidades de socialización virtuales y habilidades de comunicaciones virtuales, aumenta la confianza y el sentimiento de pertenencia (Cascio, 2000). Las conductas de colaboración virtual incluyen el intercambio de ideas sin censura, acordando responsabilidades y límites y cómo cumplirlos. Las habilidades de socialización virtual incluyen que los miembros del equipo reciban retroalimentación sobre el proceso que están utilizando para alcanzar los objetivos, expresen su apreciación de las ideas y las tareas realizadas y se disculpen por los errores. Las habilidades de comunicación virtual incluyen replantear las oraciones gramaticales o expresiones no claras para que todos los miembros del equipo entiendan lo que se está diciendo, reconozcan la recepción de los mensajes y respondan inmediatamente. Incluso cuando son necesarias habilidades similares para mejorar la comunicación en entornos o equipos de trabajo no virtuales, estas habilidades virtuales son particularmente importantes debido a la probabilidad de que se produzcan errores de comunicación cuando los miembros del equipo están geográficamente separados, no se conocen y carezcan de la interacción cara a cara.

Los miembros de los equipos virtuales pueden estar en diferentes lugares geográficos dentro de un solo país, aunque dada la economía global, el surgimiento del libre comercio y el crecimiento de las fusiones y adquisiciones, es cada vez más probable que los equipos virtuales incluyan miembros de diversas partes del mundo. No es de sorprender que los desafíos de los equipos virtuales globales sean las diferencias de horario, la diversidad cultural y las barreras de lenguaje. La enseñanza del idioma y el entrenamiento transcultural se encuentran entre las herramientas tecnológicas que se usan para ayudar a los miembros de los equipos virtuales globales a trabajar juntos. Los miembros de un equipo virtual deben cumplir los siguientes requisitos (Townsend *et al.*, 1998): a) aprender nuevas formas de entender y de hacerse entender, en un entorno caracterizado por un mínimo sentido de la presencia física; b) contar con destrezas de participación que les permitan integrarse rápidamente dentro del equipo; c) dominar una variedad de tecnologías basadas en el ordenador y d) aprender cómo cada una de sus respectivas culturas pueden diferir y cómo pueden salvar esas diferencias y usarlas en beneficio del equipo.

La utilización de este tipo de equipos para el desarrollo de nuevos productos puede justificarse por dos razones genéricas (McDonough *et al.*, 1999): a) los equipos globales se utilizan bien para desarrollar un producto que satisfaga un conjunto de necesidades globalmente consistentes, bien para lograr un producto estándar, que, en competencia con otro estándar, permita satisfacer una necesidad global y b) los activos necesarios (como el conocimiento) para completar un proyecto de desarrollo de nuevos productos no están disponibles en un área geográfica determinada, sino que están distribuidos globalmente.

LECTURA 7: EQUIPO VIRTUAL PARA DISEÑO DEL BOEING 777

El Boeing 777 es un aparato de dos reactores, de fuselaje ancho y de autonomía de vuelo entre mediana y grande. Este avión supondría un incremento de peso del 57 por ciento en comparación con su antecesor, el 767. Con más de 3 millones de piezas independientes, el coste global del desarrollo y la producción del 777 fue del orden de 10 a 12 mil millones de dólares. Se trata del mayor avión de dos motores jamás construido.

Boeing depositó su confianza en el diseño asistido por ordenador. El 777 sería el primer avión de la empresa diseñado completamente por ordenador y por ello ha recibido el nombre de primer *jet* 'sin papeleo'. Boeing diseñó el avión con ocho ordenadores IBM 3090, que soportaban 2.200 estaciones de trabajo, los cuales terminaron por manejar 3,5 millardos de información. El diseño por ordenador permitió diseñar todo el 777, desde la cabina principal hasta los instrumentos que se usarían para el mantenimiento de la nave.

En el diseño del avión 777, Boeing creó aproximadamente 240 equipos, denominados 'equipos de construcción de diseño', los cuales incluían representantes funcionales de diseño, ingeniería, finanzas, fabricación, apoyo al cliente, clientes y proveedores. Los equipos se organizaron alrededor de sistemas y componentes específicos, o partes del avión, no alrededor de sus especialidades funcionales.

Boeing permitió la participación de los clientes en estos equipos de construcción de diseño. Las aerolíneas comerciales que colaboraron incluían a United, American Delta, British Airways, Quantas, Japan Airlines y All Nippon Airways. En total, estas aerolíneas de pasajeros identificaron aproximadamente 1.200 elementos que deseaban en el diseño del avión. Muchas de las necesidades más importantes de los clientes correspondían al área de mantenimiento.

También se incluyeron proveedores en los equipos de construcción de diseño. Para el Boeing 777 hubo un total de 545 proveedores, 58 de los cuales tenían su base en 12 países diferentes. La integración se facilitó con el uso del software de diseño asistido por ordenador tridimensional CATIA. Esto permitió a los proveedores contar con un interfaz interactivo de tiempo real con los datos de diseño. Trasladarse al diseño digital significó la eliminación virtual de los métodos tradicionales de uso de copias heliográficas, de grandes maquetas y de modelos maestros. Esto también significó que las entradas simultáneas de proveedores y fabricantes pudieran facilitar la ingeniería concurrente. Las pruebas de preensamblaje de

CATIA permitieron a los ingenieros visualizar las partes y verificar el sistema para determinar costosos desalineamientos e interferencias. También se utilizó CATIA para localizar brechas, confirmar tolerancias y analizar equilibrios y tensiones en las partes y en los sistemas. Este procedimiento permitió a los diseñadores de herramientas obtener datos de diseño actualizados directamente de la ingeniería para acelerar el desarrollo de herramientas. Este nivel de integración fue posible gracias a los equipos de construcción de diseño transfuncionales y transorganizativos y gracias a la red de proveedores con las funciones de fabricación e ingeniería de Boeing.

Este sistema de diseño redujo la posibilidad de errores humanos y recortó los cambios de ingeniería y de componentes mal ajustados en más del 50 por ciento respecto a los proyectos de aviones anteriores. De esta manera, Boeing pretendía ahorrar las enormes cantidades que gastaba habitualmente en resolver problemas durante el proceso de fabricación y tras la entrega de los aviones a las compañías aéreas. En definitiva, Boeing ha desarrollado el 777 en menos tiempo y con menos dinero, además de lograr su fabricación con mayor calidad y seguridad. Además, se introdujeron mejoras en el almacenaje de herramientas y se estructuró un mantenimiento más sencillo, que contribuyeron a una mayor satisfacción de los clientes. Por su parte, los empleados de Boeing consideran que el proceso de diseño y fabricación del 777 redundó en ajustes menos numerosos y más precisos en su gigantesca fábrica situada en Everett (Washington), al Norte de Seattle. De hecho, los analistas y directivos de la industria aeronáutica afirman que el 777 permitió, que, por primera vez, los clientes y los empleados de Boeing en todos los niveles participasen plenamente en el proceso de diseño.

Fuente: Woolsey, J. P. (1991): "777: A program of new concepts", *Air Transport World*, abril, pp. 60-64; O'Lone, R. G. (1992): "Final assembly of 777 nears", *Aviation Week & Space Technology*, octubre, pp. 48-50.

El tamaño óptimo del equipo virtual es aquel que puede garantizar la base requerida de conocimientos y competencias con el menor número de personas. Una solución eficaz consiste en crear un equipo principal (aproximadamente de diez personas) y complementarlo según sea necesario. De este modo, el equipo ampliado puede incluir a todos los grupos de interés relevantes, tanto dentro como fuera de la organización (Govindarajan y Gupta, 2001).

Para que los equipos virtuales sea eficaces, la dirección tiene que asegurarse de 1) crear confianza entre los miembros del equipo (un comentario inflamatorio en un correo electrónico de un miembro del equipo puede minar gravemente la confianza), 2) controlar los progresos del equipo (para que no pierda de vista sus metas y no desaparezca ningún miembro del equipo y 3) informar de los esfuerzos y productos del equipo a toda la organización (para que el equipo no termine siendo invisible) (Malhotra *et al.*, 2007).

Algunas ventajas de los equipos virtuales son: a) ahorran tiempo y viajes; b) tienen acceso a más expertos; c) extienden los mercados laborales al permitir a las empresas reclutar y retener a los mejores empleados, sin importar su localización física; d) tienen la oportunidad de asignar empleados a varios equipos al mismo tiempo y e) son más creativos (figura 12).

La creatividad se deriva de la heterogeneidad (variedad) del equipo, que, a su vez, puede tener una o varias de las tres causas siguientes: a) los miembros proceden de entornos culturales y nacionales distintos, b) los miembros representan, por lo general, a filiales especializadas en diferentes actividades y/o productos y c) dado que en los equipos suelen estar representadas distintas unidades funcionales, sus prioridades y perspectivas suelen ser diferentes. Esta diversidad respecto a cómo perciben los miembros del equipo los desafíos y oportunidades, las opciones y el curso óptimo de acción es una fuente de riqueza, ya que fomenta la creatividad y extiende la búsqueda y

evaluación de opciones. Sin embargo, el equipo debe ser capaz de integrar las diferentes perspectivas y llegar a una solución única. Las diferencias lingüísticas y normas de comportamiento suelen considerarse un mal necesario que debe minimizarse. Un ejemplo es la inversión en aprendizaje de idiomas y en formación multicultural. También se pueden consensuar normas de conducta para superar los problemas de comunicación (Govindarajan y Gupta, 2001).

VENTAJAS DE LOS EQUIPOS VIRTUALES	DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS VIRTUALES
Permiten la creación de estrategias globales que son sensibles a los requisitos locales	Las personas pueden sentirse divididas entre ser leales al equipo o a su gerente local.
Permiten que la organización se beneficie de una diversidad de perspectivas que se ajustan más estrechamente a las preferencias de su base de clientes.	Puede resultar difícil alcanzar un consenso sobre la forma de progresar.
Incrementa el aprendizaje organizativo sobre el mercado global.	Las dificultades del idioma y la comunicación pueden hacer que se tarde más en conseguir un nivel óptimo de efectividad.
Un uso más eficiente de los recursos evita la duplicación de los esfuerzos.	El trabajo a distancia puede producir una sensación de aislamiento, desmotivación y perjudicar la vida familiar. También es fácil distraerse con cuestiones locales.
Un elevado grado de recompensas intrínsecas, como aprender de personas muy diferentes, de distintos sectores de la empresa y diferentes metodologías para resolver los problemas.	Posible aumento de conflictos a causa de las diferentes opiniones.
Amplía las oportunidades de desarrollo internacional más allá del gerente tradicional expatriado.	Algunas costumbres culturales, como hablar de sí mismo, señalar o ciertos tipo de comida, pueden resultar ofensivos para las personas de otras culturas.
Considerarse “especial” aumenta la moral.	Estos equipos necesitan de una elevada inversión inicial en personas, formación y tecnología para evitar errores muy costosos.
Los líderes de equipo y los miembros aumentan sus destrezas con la tecnología de las comunicaciones.	Dificultad a la hora de crear una compensación y evaluación equitativa.
Permite establecer unos objetivos más amplios que causarán un efecto simultáneo en diferentes países.	

Figura 12: Ventajas y desventajas de los equipos virtuales (Canney-Davison y Ward, 1999)

En definitiva, los equipos globales permiten a la empresa dar respuestas organizativas más flexibles y son muchas las experiencias de empresas que han desarrollado productos con éxito por medio de ellos. No obstante, para su implantación efectiva se requiere la introducción de nuevas tecnologías de trabajo y una fuerte reestructuración organizativa, que implicará costes en tiempo y en inversiones financieras. Por ello, la empresa debe valorar si esos costes se compensan con los beneficios derivados de la utilización de los equipos virtuales (Townsend *et al.*, 1998).

Los equipos globales también pueden tener problemas por la falta de relación social y de interacción directa entre sus miembros. No pueden reproducir el rico y rápido intercambio de información que tiene lugar en una conversación cara a cara.

3.6. Comités

Los comités (o equipos de dirección) son grupos relativamente formales de gerentes que representan intereses de diversas divisiones y/o departamentos, que se reúnen para tomar decisiones en asuntos que les afectan. Los comités coordinan y proporcionan dirección a los empleados bajo su jurisdicción e integran el trabajo que realizan (Cohen y Bailey, 1997). Son un grupo prevaeciente e importante de las organizaciones actuales, si bien algunos los describen de forma jocosa: a) un camello es un caballo diseñado por un comité; b) el mejor comité consta de cinco personas, cuatro de las cuales están ausentes o c) en los comités se aprovechan los minutos y se desprecian las horas.

Los comités son permanentes o temporales (*ad hoc*) en términos de la duración de su existencia. Por lo general, la característica más importante de los comités en las organizaciones es que sus miembros se reúnen tan solo de forma ocasional e informan a distintos gerentes en la estructura de la organización. Así, la interacción es esporádica y para la mayoría de miembros este no es el grupo formal de la organización con el que el grado de compromiso es mayor. Las decisiones de los comités podrían tener implicaciones relevantes no sólo para sus miembros, sino también para toda la organización.

LECTURA 8: COMO DIRIGIR UNA JUNTA DE GOBIERNO

Una reunión útil ayuda a procesar información importante y a resolver los problemas de la empresa. No ocurre de manera espontánea, sino que se diseña reflexionando y planificando cuidadosamente. El éxito depende de lo que se haga antes, durante y después de la junta de gobierno.

Preparar por anticipado. Esta fase es el medio más importante para realizar una junta eficiente y productiva. Deberá incluir lo siguiente.

1. *Definir el propósito.* El presidente ha de fijar los objetivos en forma muy explícita y expresarlos de manera concisa y clara.
2. *Preparar el orden del día.* Es una lista de los temas a discutir. Es importante porque así los asistentes saben qué esperar, evitándose disgresiones. El orden del día imprime coherencia y lógica, además de dar al presidente los medios de controlar la junta en caso de que la discusión empiece a desviarse del tema. El orden del día debe ser apropiado para el tiempo que dure la reunión.
3. *Decidir selectivamente quien debe asistir.* Si el grupo es demasiado numeroso, la junta no será productiva; los asistentes han de ser de cinco a doce como máximo.
4. *Fijar una ubicación y un horario adecuado.* El lugar debe contar con todo el equipo y material que el grupo necesita para trabajar de una manera eficaz. Debe escogerse un escenario donde las mesas y las sillas puedan colocarse de manera que se ajuste al propósito de la reunión. Se anunciará de antemano cuánto durará la reunión. Debido a que los grupos se vuelven menos eficaces en las reuniones que duran mucho tiempo, una reunión no puede durar más de noventa minutos. Si debe planificarse un encuentro más largo, hay que programar descansos cada hora para evitar la fatiga.
5. *Hablar con cada uno de los participantes antes del encuentro.* Es importante entender las posturas y los objetivos personales de los miembros. El tiempo que emplee el líder haciendo un trabajo previo de los temas ayudará a anticipar los conflictos que probablemente surgirán y a planificar la manera de manejarlos para que el grupo tome decisiones eficaces y mantenga la cohesión.

Con las siguientes técnicas se mejora mucho la participación:

- Hacer hablar a los callados. Por ejemplo, pregunte: ¿Juan, qué te ha parecido la idea de Pedro?
- Controlar a los locuaces. Algunos hablan demasiado y dominan la discusión. Una regla es nadie habla dos veces hasta que todos hayan hablado una vez.
- Alentar la confrontación de ideas. Una junta productiva no es una serie de diálogos, sino una discusión dinámica y debates. El presidente guía, media, estimula y resume la discusión.
- Pedir al final la opinión de los miembros de la alta dirección. Algunas veces los asistentes de menor rango no quieren discrepar con los de mayor rango. Por eso, es aconsejable que sean los primeros en expresar su opinión. Así se obtendrán más puntos de vista e ideas.
- Escuchar. El presidente no deberá predicar ni entablar un diálogo con miembros del grupo. Lo importante es escuchar y facilitar la discusión.

10. *No apartarse del propósito.* Alentar el flujo libre de ideas no significa permitir que los asistentes empiecen a hablar de asuntos no incluidos en el orden del día. Se pierde entonces tiempo valioso y se impide que el grupo cumpla sus objetivos.

11. *Terminar con una llamada a la acción.* El último punto de la junta consiste en resumir los asuntos principales y asegurarse de que todos entienden su tarea.

Después de la junta. Las acciones después de la junta tienen por objeto resumir y poner en práctica los puntos aceptados. Estas actividades se inician con una llamada a la acción.

12. *Examinar los resultados y el proceso de la reunión.* Un buen gerente aprende la manera de ser más eficaz al analizar y reflexionar sobre los resultados de la reunión de trabajo que se acaba de efectuar. Los gerentes necesitan pensar acerca de si la reunión alcanzó sus objetivos y si la

Durante la junta. La junta se realizará con fluidez si el presidente está bien preparado. Además, con algunas técnicas se obtienen lo mejor de los asistentes y muy buenos resultados. 6. <i>Comenzar a tiempo.</i> Esto parece obvio; no debe hacerse esperar a personas muy ocupadas. La puntualidad tiene un valor simbólico porque indica a los asistentes que se trata de un tema importante. 7. <i>Prohibir los teléfonos móviles.</i> La dirección de la discusión puede alterarse abruptamente al sonar un teléfono móvil. Si el presidente contesta su teléfono móvil, está indicando que la junta no es importante. 8. <i>Expresar el propósito y revisar la orden del día.</i> El presidente deberá iniciar la junta señalando el propósito explícito y explicando lo que se conseguirá en la junta. 9. <i>Alentar la participación.</i> Se discute mucho en una junta productiva. Si el presidente quiere presentar información unilateral a los asistentes, es preferible que les envíe un memorando.	unidad del grupo mejoró o se vio afectada en el proceso. 13. <i>Dar seguimiento.</i> Se envía el orden del día a los miembros de la junta. En este memorando se sintetizan las conclusiones más importantes, se proponen programas para efectuar las actividades aceptadas y se inician los preparativos para la próxima junta. Cuando se han asignado a los participantes responsabilidades laborales específicas, el gerente debe consultarlos para ver si han hallado cualquier problema al cumplir sus tareas. 14. <i>Reparar las relaciones afectadas por medio de conversaciones informales.</i> Si el debate durante el encuentro ha sido acalorado, es probable que algunas personas hayan visto afectadas sus relaciones con los demás o que hayan salido de la reunión enojadas o lastimadas. Los gerentes pueden ayudar a reparar las relaciones buscando a estos participantes y hablando con ellos. Al escuchar con empatía, los gerentes pueden calmar los sentimientos dañados y motivar un nuevo compromiso con el grupo.
Fuente: Daft, R. L. (2003): <i>Management (6th Edition)</i>, Thomson/South-Western, New York; Verderber, R. F. y Verderber, K. S. (2005): <i>Communicate! (11th Edition)</i>, Wadsworth/Thomson, Belmont.	

Los comités presentan las siguientes ventajas: opinión combinada, mejor coordinación, mayor cooperación y desarrollo gerencial. Los miembros de los comités aportan una amplia gama de experiencia, conocimientos, capacidades, así como características de personalidad propias. Este grupo es muy propio para hacer frente a la cantidad de conocimientos necesarios para resolver los serios problemas de las organizaciones modernas. Escuchando los problemas y las ideas de los demás, el individuo es más consciente del propósito y problemas de los otros departamentos. Debido al análisis conjunto dentro de los comités, cada uno de los miembros puede sentir afinidad por los problemas y objetivos de los demás, lo cual facilita la comunicación horizontal. La participación en la toma de decisiones aumenta la aceptabilidad de la decisión final y la cooperación de todos los miembros para ejecutar los planes. El comité puede conducir al progreso y desarrollo personal. Los miembros del comité, en particular los jóvenes, pueden aprender de otros miembros con más experiencia y conocimiento, o con diferentes puntos de vista. Además, al pertenecer a un comité le da a una persona la oportunidad de expresar sus propias ideas, hablar ante un grupo y defender sus puntos de vista.

Entre las desventajas de los comités se encuentran las siguientes: pérdida de tiempo, peligro de dominación de un miembro, soluciones de compromiso y dificultad para delimitar la responsabilidad. En los comités todo el mundo tiene la misma oportunidad de hablar, lo cual exige mucho tiempo. Siempre existe el peligro de que un individuo o grupo dominante imponga su voluntad. Además, ya sea por falta de tiempo o por frustración, los comités suelen llegar a soluciones de compromiso en lugar de destinar el tiempo necesario para buscar mejores alternativas. La desventaja más obvia es la responsabilidad dividida. Puede suceder que los individuos se escuden en los comités para eludir su responsabilidad personal en decisiones torpes o equivocadas.

4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS

El sistema de trabajo en equipo provoca un cambio en las actitudes de los trabajadores con relación a la responsabilidad, control y variedad del trabajo o tareas que ejecutan. En definitiva, el trabajo en equipo es un instrumento que puede lograr la motivación y la

participación del trabajador, al mejorar sus condiciones de trabajo y hacerle asumir un papel más relevante en la fabricación.

Ventajas. Entre las principales ventajas del sistema de trabajo en equipo caben destacar las siguientes: mejor desempeño organizativo, menos costes laborales y beneficios para los trabajadores.

Mejor desempeño organizativo.

- Conduce a una mejora en la productividad de los trabajadores. Las empresas basadas en equipos logran hacer sentir a todo su personal que es el responsable del funcionamiento y del éxito de la misma, no sólo unos cuantos gerentes en posiciones jerárquicas. Este sentido de la responsabilidad estimula una mayor iniciativa y un mayor esfuerzo por parte de todos los involucrados (Pfeffer, 1998). Por tanto, el rendimiento del equipo suele exceder al rendimiento personal, ya que es posible alcanzar una sinergia, en la cual la producción total del equipo excede la suma de las contribuciones de los diversos miembros.
- Contribuye a una mayor identificación de los trabajadores con las tareas que realizan y potencia el compromiso y la implicación del trabajador con la organización. De esta manera, se incrementa la motivación y satisfacción en el trabajo.
- Es más rápido y flexible a la hora de detectar deficiencias y solucionar problemas que bajo los sistemas tradicionales, basados en el trabajo individual. En un entorno de equipo, cada miembro puede trabajar sobre las ideas de los demás, especialmente si se los ha formado en procesos colectivos de solución de problemas (Pfeffer, 1998).
- Los problemas complejos se pueden resolver más eficazmente. La organización se beneficia porque los grupos tienen más recursos totales (habilidades, talento, información, energía) que los individuos, lo que les permite desempeñar tareas complejas.
- Cuando los miembros del equipo intercambian conocimientos e ideas, constituyen un importante catalizador para estimular la creatividad en la organización. Las ideas creativas suelen surgir a partir de la tensión provocada por las diferencias.
- Reduce el tiempo que una empresa tarda en responder a las necesidades de los clientes. Cuando los equipos se organizan alrededor de procesos de negocio importantes, el tiempo para completar los procesos puede reducirse en gran medida.

Menos costes laborales. (menos rotación, menos absentismo y menos lesiones)

- Ayudan a socializar a los miembros nuevos, a controlar el comportamiento de sus integrantes y a facilitar el desempeño de la organización, la innovación y el cambio.
- Los miembros de los equipos realizan buena parte del trabajo que con anterioridad realizaban los supervisores, por lo que la organización se vuelve más plana.

Beneficios para los trabajadores.

- Los equipos aprecian la diversidad y se benefician de ella. Los equipos acaban cuestionándose las ideas preconcebidas sobre las personas, las cosas, las emociones y las ideas que no respaldan la tolerancia.

- Facilita el aprendizaje y adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea. Sus miembros aprenden acerca de la empresa y de sí mismos y adquieren nuevas habilidades y estrategias de desempeño. Los miembros del equipo pueden proporcionar retroalimentación unos a otros, identificar oportunidades de desarrollo personal y capacitar a los compañeros.
- Satisface la necesidad de interacción social y pertenencia, además de brindar un trabajo estimulante. Los equipos participativos aminoran el aburrimiento y, a menudo, intensifican la sensación de dignidad y de autoestima.
- Se fomenta la colaboración entre los miembros del equipo. La sinergia y el optimismo generados cuando las personas trabajan juntas de forma productiva puede mantener vivo el entusiasmo de los miembros del equipo y apoyarlos incluso en los momentos más difíciles.

Los equipos pueden proporcionar el sentido de autocontrol, dignidad humana, identificación con el trabajo y un sentido de valía personal y autorrealización, por el que parecen esforzarse los trabajadores en la actualidad. Todo ello redunda en una mayor calidad de vida en el trabajo y menos estrés.

Desventajas. Pese a las ventajas que incorpora, en general, se observan los siguientes obstáculos o problemas para la implantación del sistema de trabajo en equipo en las empresas:

- La autorregulación del trabajo ocasiona, lógicamente, un aumento de la responsabilidad de los trabajadores en el desempeño de sus funciones. Algunos trabajadores rechazan esta responsabilidad, ya que tienen miedo a equivocarse y tener que asumir las consecuencias de los errores cometidos.
- La cohesión del equipo puede provocar conflictos con otros equipos.
- La simplificación de la estructura jerárquica, reduciendo categorías, provoca que algunas personas sean reclasificadas automáticamente en categorías diferentes a las que mantenían hasta el momento. Así, se producen cambios en los mecanismos de poder (formales e informales) dentro de la organización. De esta forma, los gerentes medios pueden sentir usurpado su papel y, además, los supervisores de fabricación observan el ascenso automático de ciertos compañeros debido a una reclasificación de categorías. Asumir estos cambios supone un gran esfuerzo por parte de todo el personal.
- La necesidad de polivalencia provoca la oposición de aquellos trabajadores que llevan años en la empresa realizando una tarea o función concreta y que, con el nuevo sistema de trabajo, deben someterse a intensos procesos de formación con el fin de dominar varias tareas sin recibir a cambio una compensación directa. Los trabajadores no están dispuestos a aceptar el sacrificio de aprender nuevas cualificaciones en horario fuera de la jornada laboral. A veces, puede que sean incapaces de aprender las nuevas habilidades.
- El control del rendimiento del equipo ocasiona el traslado parcial del papel de control del supervisor a los propios trabajadores. En consecuencia, se agrava el problema de la responsabilidad antes mencionado, dado que el equipo asume la ineficiencia de sus miembros. Los trabajadores consideran que deben actuar de policías vigilando la falta de dedicación y el absentismo de sus compañeros, ya que estos comportamientos inciden negativamente en el rendimiento del equipo, impidiéndole conseguir los objetivos marcados por la dirección, por lo que el equipo no recibirá la prima de productividad. El actuar como controladores de

sus compañeros es uno de los principales argumentos esgrimidos por los trabajadores y los sindicatos para oponerse al sistema de trabajo en equipo.

- Para los individuos que prefieren tareas repetitivas, los equipos no son aconsejables. Muchos trabajadores se sienten satisfechos ejecutando un trabajo dentro de unas condiciones determinadas y rechazan todo tipo de autonomía y responsabilidad en el diseño de la tarea.
- Los equipos incurren en costes de coordinación y control. Son los relativos al tiempo y la energía que se requieren para coordinar las actividades de un grupo y permitirle llevar a cabo su cometido. Los equipos dedican tiempo a prepararse para realizar el trabajo y pierden tiempo productivo mientras deciden qué hacer y cuándo.
- En ocasiones, las reuniones de todo tipo son una forma lenta de realizar el trabajo, con discusiones interminables sobre asuntos insignificantes y discusiones breves sobre asuntos complejos y de máxima importancia.
- La responsabilidad compartida es un problema cuando se toman decisiones en equipo. Con frecuencia se dice que las acciones que son responsabilidad de muchos son responsabilidad de nadie.
- Para formar un equipo se requieren cambios en otras partes de la organización. Habrá que revisar especialmente los sistemas de evaluación e incentivos para que reflejen el nuevo enfoque. De lo contrario, el trabajo en equipo fracasará. Los gerentes deben recordar que esta transición exige invertir tiempo y recursos para desarrollar los nuevos sistemas que apoyen y refuercen la colaboración y la participación.
- Los miembros pueden enfrentar la presión por conformarse con la opinión del equipo. Puede afectar el pensamiento grupal, esto es, los miembros de un equipo cohesionado tienden a apoyar una decisión no porque estén de acuerdo, sino porque no quieren cuestionar el punto de vista del resto de participantes.

LECTURA 9: CONTROL DE EQUIPO

Una empresa convirtió su estructura jerárquica tradicional, que hacía énfasis en un alto grado de control por supervisión, en otra que estaba construida alrededor de equipos de trabajo autoguidados. En la primera fase de la transición, los equipos dedicaron una buena cantidad de tiempo a desarrollar el consenso sobre lo que constituía, tanto para la colectividad como para el individuo, un buen trabajo para los equipos y patrones de comportamiento adecuados, que traducirían los estándares en acciones. En la segunda fase, los equipos desarrollaron normas sólidas acerca del comportamiento esperado. Los miembros experimentados de los equipos esperaban que los trabajadores nuevos adquirieran los valores de aquellos y actuaran de acuerdo con sus normas.

Con el sistema antiguo, los supervisores toleraban cierta holgura entre los trabajadores. Pero con el sistema de equipos, los miembros ejercían su autoridad recién adquirida con mucho menor paciencia. Al pasar a un enfoque de equipo respecto del control, las normas de los equipos tendían a formalizarse —es decir, a hacerse autoimpuestas—. Como mencionó el miembro de un equipo, “si tan sólo pudiéramos tener por escrito nuestro código de conducta, cada quien sabría qué hacer. No tendríamos tantos problemas ... si tan solo lo escribiéramos”. El investigador que estudiaba esta empresa dijo que “los equipos habían creado ahora, en efecto, una forma casi perfecta de control ... esencialmente un sistema de control total casi imposible de resistir ... Los miembros de los equipos se habían convertido en sus propios amos y en sus propios esclavos. El control de equipo se había convertido en palabras del investigador en una *jaula de acero*.”

Fuente: Baker, J. R. (1993): “Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 408-437.

4.1. Facilitación y holgazanería social

Allport (1920) fue el primero en utilizar el término facilitación social. Efectuó una serie de experimentos que demostraban el efecto facilitador de la presencia de otras personas. Los individuos rinden más en presencia de otras personas que solos, sean los demás espectadores pasivos o individuos participantes. En la actualidad, se considera que la presencia de otros fortalece la respuesta dominante. La presencia de compañeros o de una audiencia pasiva, o de ambos, pueden concretarse en un principio: el estímulo favorece cualquier tendencia de respuesta que sea dominante. La facilitación social se debe a un incremento en la excitación que conduce a que la gente desarrolle la respuesta dominante con mayor rapidez y exactitud (Zajonc, 1965). Si se realiza un acto bien aprendido (y practicado), es más probable que esta respuesta sea correcta. De lo contrario (y si la persona es un tanto inexperta), es más probable que la respuesta predominante sea incorrecta. Por tanto, se puede predecir que, si la excitación social facilita las respuestas dominantes, debería mejorar la realización de tareas fáciles y perjudicar la realización de tareas difíciles.

Los observadores nos hacen ser aprehensivos porque nos preguntamos cómo nos están evaluando. Por tanto, el aumento de las respuestas dominantes es mayor cuando las personas piensan que están siendo juzgadas (Cottrell *et al.*, 1968). La aprehensión a la evaluación también nos ayuda a explicar (Myers, 2004):

- Por qué las personas tienen un mayor desempeño cuando su compañero es ligeramente mejor.
- Por qué la excitación disminuye cuando un grupo de estatus elevado se diluye añadiendo personas cuya opinión no nos importa.
- Por qué la gente que más se preocupa por las valoraciones de los demás es a la que más afecta la presencia de otros.
- Por qué los efectos de la presencia de otros son mayores cuando no se los conoce y es difícil vigilarlos.

Un estereotipo frecuente sobre los grupos es que el sentido de espíritu de equipo promueve el esfuerzo individual y potencia la productividad total del grupo, pero es posible que ese estereotipo sea incorrecto. A finales de la década de 1920 el psicólogo alemán Max Ringelmann comparó los resultados del desempeño de los individuos y los grupos en una tarea de tirar de una cuerda (Kravitz y Martin, 1986). Esperaba que el esfuerzo de grupo fuera igual a la suma de los esfuerzos de los individuos constituyentes del mismo. Es decir, tres individuos tirando deberían ejercer una fuerza sobre la cuerda igual a tres veces el de una persona, y ocho individuos deberían tirar ocho veces más fuerte. Una persona que tiraba de la cuerda sólo ejercía una fuerza media de sesenta y tres kilogramos. En grupos de tres, la fuerza por persona disminuye hasta cincuenta y tres kilogramos. Y, en un grupo de ocho, disminuía hasta tan solo treinta y un kilogramos por persona. Las reproducciones de la investigación de Ringelmann con tareas similares han respaldado sus conclusiones (Shepperd, 1993). El desempeño del grupo aumenta con el tamaño del mismo, pero las incorporaciones de nuevos miembros al grupo tiene rendimientos decrecientes en términos de productividad. Es decir, la productividad individual de cada uno de los miembros del grupo disminuye a medida que el grupo se va expandiendo.

Cuando se es observado, aumenta la preocupación por la evaluación. Si uno se pierde en la multitud, disminuye esa preocupación y aparece la holgazanería social (Latane *et al.*, 1979): tendencia de la gente a realizar un menor esfuerzo cuando participa en una tarea común que cuando lo hace a título personal. Así pues, los sujetos se benefician del grupo, aunque dan poco (o nada) a cambio. Este comportamiento pone directamente en duda la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, ser igual a la suma de la productividad de los individuos de ese grupo (Comer, 1995). Entre los factores que explican la holgazanería social se encuentran (Shepperd, 1993): a) se percibe la tarea como insignificante, sencilla o no interesante; b) los miembros del grupo piensan que su aportación individual no es identificable y no se notará; c) los miembros del grupo creen que sus compañeros no están poniendo todo de su parte y se aprovechan del trabajo de los demás, es decir, si un miembro observa a otros ser vagos e ineptos, establece la equidad reduciendo su propio esfuerzo; d) cuando creen que trabajar duro es hacer el doble de esfuerzo que sus compañeros, y e) la dispersión de la responsabilidad, que surge cuando la relación entre la contribución de un individuo y la producción del grupo queda difuminada; en este caso no se hace nada porque se cree que otra persona lo hará (efecto *free-rider* o polizón). En otras palabras, se producirá una disminución de la productividad individual cuando los miembros del equipo crean que no se puede medir su contribución, por lo que no tienen que rendir cuentas individualmente de su trabajo.

Las personas individualistas, basadas en sí mismas, son más propensas a la holgazanería social que las colectivistas, orientadas al grupo. Las personas de las culturas colectivistas demuestran menos holgazanería social que las personas de culturas individualistas (Karau y Williams, 1993).

Puede lograrse un grupo más cooperativo si el grupo es pequeño y a cada miembro se le ha fijado de forma concreta su responsabilidad personal por los resultados (Wagner, 1995). Hacer grupos de trabajo pequeños y formarlos con personas igualmente preparadas ayuda a que los miembros creen que sus contribuciones son indispensables (Comer, 1995). No obstante, los esfuerzos colectivos no siempre llevan a holgazanear. Los individuos en grupo holgazanean menos cuando la tarea es desafiante, atractiva o comprometedora (Karau y Williams, 1993). En tareas desafiantes, los individuos pueden percibir sus propios esfuerzos como indispensables. Si el trabajo es más interesante o cada miembro del grupo tiene una tarea distinta e importante que llevar a cabo, aumenta el sentimiento de responsabilidad individual y se reduce la holgazanería social. Cuando las personas ven a otros en su grupo como poco fiables o incapaces de contribuir mucho, se esfuerzan más. Los grupos holgazanean también menos cuando los miembros son amigos o se identifican con el grupo, en lugar de ser extraños (Myers, 2004). Cuando a los grupos se les ofrece objetivos desafiantes, cuando se les premia por el éxito del grupo y cuando hay un espíritu de compromiso hacia el equipo, los miembros del grupo trabajan duro (Hackman, 1986). Otras formas de impedir la holgazanería social son las siguientes (Gunntharsdattir y Rapoport, 2006): 1) definir objetivos para el grupo de forma que tenga un fin común al que aspirar; 2) aumentar la competencia dentro del grupo lo que, de nuevo, centra la atención del grupo en un resultado común; 3) hacer evaluaciones de los compañeros de forma que la contribución de cada individuo al grupo sea evaluada por cada miembro del grupo y 4) si es posible, distribuir recompensas dentro del grupo basadas, en parte, en las aportaciones singulares de cada miembro.

En general, a medida que aumenta el tamaño del grupo, cada trabajador tiene la tentación de holgazanear, al considerar que si lo hace individualmente no reducirá de una manera apreciable la producción y los beneficios del equipo. Por lo tanto, si otros trabajan intensamente, el que vaguea puede recibir un plus de equipo. No está clara la respuesta de los trabajadores que se esfuerzan a la existencia del holgazán. Podrían ‘castigarlo’ reduciendo su propio esfuerzo, en cuyo caso fracasaría el plan de incentivos o forzar su marcha del equipo. También podrían acabar desarrollando una estrategia de cooperación, es decir, acordar trabajar intensamente y vigilarse unos a otros para obtener los pluses óptimos para todos. Esto puede hacer que los miembros de los equipos se comporten como amos y esclavos al mismo tiempo, convirtiendo el autocontrol del equipo en una jaula de acero (Baker, 1993). Otra desventaja es que las presiones grupales pueden empujar a los empleados más eficientes a abandonar el grupo.

5. INTEGRAR Y GESTIONAR EQUIPOS

Los equipos se pueden clasificar de acuerdo con las competencias que desarrollan. Por otra parte, ciertas características están presentes en los equipos eficaces.

5.1. Desarrollar competencias de equipo

Trabajar en un equipo es distinto de trabajar individualmente. Lo que marca la diferencia es la interacción con otras personas, cara a cara o por medios electrónicos o de otro tipo. Para ser capaz de funcionar con eficiencia, es importante desarrollar cualificaciones para el trabajo en equipo. Ser un miembro competente de un equipo no necesariamente es lo mismo que ser un trabajador individual competente. Una forma muy útil de determinar lo que debe poseer alguien que quiere desarrollar su trabajo en un equipo consiste en analizar las competencias de equipo: conocimiento, destrezas y actitudes (Cannon-Bowers *et al.*, 1995).

El conocimiento en el contexto del equipo se refiere a la comprensión necesaria de hechos, conceptos, relaciones e información necesarios para llevar a cabo las tareas que tiene asignadas. Incluyen el conocimiento acerca de la misión y los objetivos del equipo, la secuencia de las tareas a realizar, los roles, las responsabilidades y las características de los compañeros del equipo. Las destrezas se refieren a las aptitudes cognitivas y conductuales que se necesitan para cumplir las tareas del equipo y alcanzar sus metas. Estas incluyen: a) adaptabilidad y flexibilidad en relación con el cumplimiento de las tareas del equipo; b) capacidad de supervisar el desempeño propio y el de los compañeros; c) facilidad para la comunicación interpersonal y d) aceptación y realización de críticas y la asunción de responsabilidades de liderazgo dentro del equipo. Las actitudes implican sentimientos y creencias relativamente estables acerca de algo. En una situación de trabajo en equipo, se incluirían aquellas orientadas hacia los conceptos y trabajo en equipo, la necesidad de cohesión de este, la evaluación de las capacidades de un equipo y el nivel y la importancia de la confianza dentro del equipo.

Las competencias de equipo se pueden clasificar utilizando dos variables: a) establecer si una competencia es específica para una tarea concreta o se aplica a toda clase de tareas y b) determinar si una competencia es específica para un equipo dado o la poseen todo tipo de equipos (figura 13).

		Relación con la tarea	
		Específica	Genérica
Relación con el equipo	Específica	Orientada al contexto	Contingente para el equipo
	Genérica	Contingente para la tarea	Transferibles

Figura 13: Tipos de competencias de equipo (Cannon-Bowers et al., 1995)

En la esquina superior izquierda se encuentran las *competencias orientadas al contexto*. Se trata de competencias específicas tanto para la naturaleza única de tareas concretas como para la composición específica de los equipos. Equipos con miembros estables y que realizan una o un pequeño número de tareas pertenece a esta categoría, tales como equipos médicos o equipos deportivos. Por ejemplo, en el *All Stars* de baloncesto todos los jugadores son expertos en sus tareas propias. Tienen competencias específicas para ejecutar la tarea. Sin embargo, carecen del nivel elevado de competencias específicas para el equipo de *All Stars*, que sí poseen para el equipo donde juegan. La consecuencia de esta situación es que el rendimiento de los jugadores en el equipo *All Stars* por lo común es menor que cuando compiten en los equipos que los tienen contratados. El problema es la falta relativa de competencias específicas del equipo. Las clases de conocimiento específico para el equipo que serían necesarios incluirían, por ejemplo, la comprensión compartida de la tarea específica a realizar, información sobre los papeles y las responsabilidades de los demás miembros y el entendimiento de las normas, misión y recursos del equipo. Algunos ejemplos de destrezas necesarias en esta categoría incluirían la capacidad de reasignar las actividades entre los miembros en circunstancias cambiantes y la capacidad de desarrollar comprensión común de los requisitos de la tarea en su conjunto. En el área de las actitudes, destaca el desarrollo de una sensación colectiva de las fortalezas y debilidades del equipo.

En la esquina superior derecha se encuentran las *competencias contingentes para el equipo*, aquellas que son específicas para un equipo en particular, pero aplicables a diferentes tareas. Muchos equipos comunes, tipo equipo autodirigido y equipo de comando (liderados por un supervisor), serían ejemplos de equipos que necesitan estos tipos de competencias. Tales equipos requieren un nivel alto de conocimiento mutuo entre los miembros del equipo –cada uno necesita saber cuáles son las destrezas y la experiencia del otro—. Los miembros también necesitan tener la comprensión clara de cómo se coordina su equipo con la organización en su conjunto. En dichas circunstancias, es especialmente relevante la composición de la membresía del grupo. Es fácil de observar cuando hay un cambio en la composición (entrada o salida de un miembro), que, por lo general, reduce la eficacia del equipo. Las destrezas necesarias en esta categoría incluyen aptitudes que se aplican a una amplia variedad de tareas, como

el liderazgo, la flexibilidad, la cooperación y las habilidades para resolver conflictos. Asimismo, como la composición del equipo es fundamental, una actitud importante sería la percepción de una cohesión fuerte del equipo.

Las *competencias contingentes para la tarea* (esquina inferior izquierda) son las que necesitan los equipos que ejecutan un conjunto de tareas específicas y recurrentes, aunque con un conjunto de miembros que varía. Algunos ejemplos de equipos que necesitan esta clase de competencias entre sus miembros serían la tripulación de un avión, una cuadrilla de bomberos y otros similares. Para este conjunto de condiciones orientadas a la tarea, no es relevante quién esté en el equipo en un día dado, sólo importa que los miembros sean competentes para ejecutar sus tareas particulares. Los miembros del equipo confían en que los demás harán su trabajo, aun si nunca se habían visto antes. Mientras el piloto sepa cómo despegar y aterrizar y el copiloto cómo navegar, el equipo funcionará bien. En el área del conocimiento, los miembros del equipo en esta categoría necesitarían la experiencia respecto de las características específicas de la tarea que encontrarían de manera regular. Las destrezas necesarias serían aquellas más relacionadas con el conjunto particular de tareas que se relacionan como intercambio de información, flexibilidad, asertividad o *feedback* de equipo. En esta clase de situación, una actitud útil es un punto de vista positivo sobre el hecho de trabajar en un equipo, sin importar quiénes son los demás miembros del mismo.

El tipo de competencia más importante se representa en la parte inferior derecha de la figura 13: *competencias transferibles*, las cuales se emplean en cualquier situación. Son útiles para quien trabaje en una variedad de equipos que enfrentan tareas distintas. Por lo tanto, las transferibles son las competencias grupales más básicas que debe desarrollar cualquier gerente o miembro de un equipo. El conocimiento de qué es lo que se requiere para trabajar juntos en cualquier equipo y para realizar cualquier tarea es fundamental. Las capacidades interpersonales, de cooperación, resolución de conflictos, apoyo moral y de construcción de equipo son la marca de las destrezas para el equipo. Entre las actitudes destacan la orientación colectiva y la creencia en la importancia del equipo. Un ejemplo son los equipos multifuncionales.

5.2. Mejorar la eficacia del equipo

Una de las características más importantes de un equipo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización. Este apoyo incluye información enviada a tiempo, tecnología adecuada, dotación del personal necesario, estímulo y asistencia administrativa.

Senior y Swailes (2007) propusieron siete dimensiones que parecen estar ligadas al desempeño de un equipo:

1. Propósito del equipo: claridad de los objetivos y aceptación de estos por parte de los miembros.
2. Organización del equipo: asignación de roles, responsabilidades y estructura para la operación.
3. Liderazgo: presencia del estilo adecuado de liderazgo y apoyo del líder a los miembros.
4. Ambiente en el equipo: apertura, profesionalismo, moral, respeto por las diferencias.

5. Relaciones interpersonales: cuidado y apoyo, empatía saludable, honestidad y amabilidad.
6. Comunicaciones en el equipo: manejo constructivo de los conflictos, contactos frecuentes, comunicaciones coordinadas.
7. Composición del equipo: la mezcla de personalidad y habilidades, y la continuidad de afiliación.

Los equipos deben estar motivados y trabajar con efectividad para lograr un buen desempeño. La motivación de los miembros comporta un papel importante en el éxito del equipo. En este sentido, los miembros del equipo llevarán a cabo un mejor desempeño cuando: a) comparten una sensación de potencia (consideran que pueden hacerlo); b) experimentan significado (tienen un compromiso con un propósito valioso); c) tienen autonomía (tienen la libertad y discrecionalidad para controlar recursos y tomar decisiones) y d) observan su efecto en los resultados (evalúan, supervisan y celebran sus contribuciones y resultados). La combinación activa de estas cuatro fuerzas produce equipos dinámicos capaces de ser productivos y proactivos, así como de proporcionar un magnífico servicio al cliente (Kirkman y Rosen, 2000).

LECTURA 10: CÓMO CREAR UN EQUIPO COMPETITIVO

Existen cinco enfoques que pueden ayudar a generar conflictos constructivos dentro de un equipo:

1. Formar un equipo heterogéneo, incluyendo diversas edades, sexos, antecedentes funcionales y experiencia en la industria. Si quienes participan en las reuniones se comportan y hablan de manera muy similar, también es muy posible que coincidan en su manera de pensar.
2. Interactuar regularmente y con frecuencia. Los integrantes del equipo que no se conocen bien ignoran las posiciones que tienen los demás sobre los distintos temas y, de ese modo, no pueden discutir con eficacia. La interacción frecuente crea la confianza mutua y la familiaridad que los integrantes de un equipo necesitan para expresar el disenso.
3. Alentar a los integrantes a asumir papeles que van más allá de sus obvias responsabilidades sobre el producto, la región geográfica o las áreas funcionales. Los abogados del diablo, los visionarios que contemplan el cielo y los gerentes orientados a la acción pueden trabajar juntos para asegurar que se consideren todos los aspectos de un tema.
4. Aplicar múltiples mentalidades a cualquier tema. Probar con el ‘juego de los roles’, poniéndose en los zapatos de sus competidores. Esa y otras técnicas pueden aportar renovadas perspectivas y comprometer a los integrantes de un equipo, despertando interés por la resolución de los problemas.
5. Manejar activamente el conflicto. No permitir que el equipo llegue al consenso demasiado pronto o demasiado fácil. Identificar y tratar la apatía en sus inicios y no confundir falta de conflicto con acuerdo. Con frecuencia, lo que pasa por consenso es, en realidad, desinterés.

Fuente: Eisenhardt, K. M.; Kahwajy, J. L. y Mourgeois, L. J. (1997): “How management teams can have a good fight”, *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 77-85

Pritchard *et al.*, (1988) consideran que los objetivos en equipo están asociados de forma positiva con la satisfacción en el puesto y la moral de los empleados y, de forma negativa, con la intención de abandonar la empresa. También señalan que la productividad de la organización es mayor cuando se mejora el establecimiento de objetivos y la comunicación con respecto a los objetivos del equipo.

Si un equipo ha de trabajar con efectividad, deberá: a) trabajar lo suficientemente duro, b) tener los suficientes conocimientos y habilidades para desarrollar la tarea, c) contar con una estrategia adecuada para cumplir con su trabajo (o maneras disponibles para realizar la tarea) y d) tener dinámicas de grupo positivas y constructivas entre sus miembros. La expresión dinámica de grupo se refiere a las interacciones que existen entre los miembros del grupo, incluyendo aspectos como la manera en que se

comunican con los demás, expresan sentimientos entre ellos y manejan el conflicto, por mencionar algunos elementos.

La literatura ha identificado las siguientes características de los equipos exitosos: compromiso con las metas y objetivos compartidos; toma de decisiones por consenso; comunicación abierta y honesta; liderazgo compartido; clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo; valoración de las personas por su diversidad, y reconocimiento y resolución positiva del conflicto.

Reticencias organizativas al trabajo en equipo. Katzenbach y Smith (1999) descubrieron tres razones por las que una organización se resiste a los equipos: a) falta de convicción, b) incomodidad personal y riesgo y c) débil ética del rendimiento organizativo.

<i>Falta de autonomía</i>	El equipo debe ser capaz de tomar sus propias decisiones sobre el trabajo y no funcionará si se controlan o interrumpen continuamente sus decisiones.
<i>Falta de apoyo y de compromiso</i>	El equipo necesita el apoyo de sus superiores y el compromiso de la organización con el proyecto.
<i>Equipo demasiado grande</i>	Un equipo demasiado grande no podrá unir completamente a sus miembros y generará “holgazanería social”, o que algunos integrantes del equipo no trabajen al cien por cien.
<i>Falta de recursos</i>	El equipo ha de contar con los recursos o con la formación necesarios para trabajar eficazmente.
<i>Falta de feedback o de reconocimiento</i>	La gente se desmoraliza ante un continuo sentimiento de fracaso o de frustración. De vez en cuando conviene informar al equipo de sus logros.
<i>Valoración competitiva individual</i>	Los sistemas de valoración que introducen la rivalidad entre los miembros del equipo o que no valoran los logros de todo el equipo, minan la dimensión cooperativa del trabajo en equipo y pueden desmoralizar a sus miembros.

Figura 14: Factores que inhiben el rendimiento del equipo (Katzenbach y Smith, 1999).

La primera es la falta de confianza en que el trabajo en equipo funcione. Hay quien opina que se trabaja mejor individualmente y que es más fácil gestionar a una persona que a varias juntas. Para mucha gente, el tiempo que los equipos dedican a definir sus objetivos, debatir varios puntos de vista y analizar otras alternativas es una pérdida de tiempo que se podría evitar si, en vez de equipo, cada uno hiciera su trabajo. También hay quien cree que un equipo es un gran ejercicio de relaciones humanas, pero que no está relacionado con la productividad.

Otra razón es que mucha gente tiene miedo o no le gusta trabajar en equipo. Casi todos estamos habituados a encargarnos de nuestro trabajo y a controlarlo por nuestra cuenta. Podemos ver como una amenaza el compartir este control y depender de los demás para conseguir nuestros objetivos. El trabajo en equipo también puede suponer una amenaza en el terreno personal. Uno se puede sentir vulnerable ante la idea de exponer sus fallos y debilidades ante el escrutinio de los demás.

En muchas organizaciones existe una expectativa implícita de que cualquier decisión importante debe ser tomada en la cumbre o, como mínimo, debe aprobarse por un número suficiente de niveles de dirección, de forma que el que va implantarla se

encuentre bien cubierto. Hay organizaciones que no están particularmente comprometidas con conseguir un alto rendimiento. Las organizaciones jerárquicas clásicas pueden ser muy ineficaces, sin que sus directivos se den cuenta. Cuando toda decisión ha de subir hasta la cima de la jerarquía y sólo los altos cargos pueden dar un paso importante, es que el rendimiento no es lo más importante para la organización. En la figura 14 aparecen seis factores que inhiben el funcionamiento positivo de un equipo en su organización.

Liderazgo. Contar con un liderazgo efectivo es importante. Los buenos líderes pueden motivar al equipo para que le sigan aún en las situaciones más difíciles. Katzenbach y Smith (1999) identificaron seis principios para liderar correctamente un equipo: a) mantener conexos y con significado el propósito, el objetivo y el enfoque del equipo; b) construir el compromiso y la confianza de los miembros del equipo; c) reforzar la combinación y el nivel de competencias del equipo; d) facilitar la relación con gente de fuera del equipo, lo que incluye eliminar cualquier obstáculo en el camino del equipo; e) crear oportunidades a otros miembros del equipo y f) desempeñar un trabajo real.

El líder del equipo siempre destacará y explicará el objetivo y el enfoque del equipo. En otras palabras, ayuda al equipo a tener claros los objetivos y los valores y se asegura de que los miembros del equipo no se distraen con otros asuntos que les alejen de estos objetivos y valores. Un buen líder de equipo cree en lo que hace el equipo y resiste la tentación de controlar hasta el más mínimo detalle. Puede ser paciente y ver desde la barrera cómo su equipo se encarga de todo.

Un buen líder de equipo debe trabajar para construir el compromiso y la confianza de cada miembro del equipo y del equipo en general. La retroalimentación positiva y y constructiva proporciona el combustible tan crítico para el rendimiento del equipo, de la mutua responsabilidad y confianza. Aprovecha cualquier oportunidad para demostrar al equipo que lo ha hecho bien; anima a los empleados a valorar las competencias de los demás, y no esconde su satisfacción cuando el equipo toma su propia iniciativa.

Hay que reforzar la combinación y el nivel de competencias del equipo, pues no hay equipo que pueda triunfar si hay un gran vacío de competencias entre los recursos con los que cuenta y los recursos que necesita. A la postre los equipos más flexibles y rentables están formados por gentes que reúnen todas las competencias que el equipo precisa para funcionar. Es importante que el líder del equipo evalúe constantemente qué pueden hacer los miembros del equipo y busque oportunidades de desarrollo.

Se espera que los líderes gestionen los contactos y relaciones del equipo con el resto de la organización. El líder debe suprimir cualquier obstáculo que aparezca en el camino del equipo. Este allanamiento se puede realizar de distintas formas. A veces el líder tiene que actuar de escudo ante cualquier crítica gratuita o presión que pueda afectar a la calidad del trabajo. A veces el líder tiene que interceder por su equipo ante sus superiores cuando la organización coloque obstáculos aparentemente insalvables en su camino. Otras veces el líder tiene que comunicar de forma clara y precisa cuáles son los valores, los objetivos y el enfoque del equipo para que los demás miembros de la organización comprendan qué hace y por qué lo hace.

El funcionamiento del equipo no es posible si el líder se apropia de las mejores oportunidades, tareas y reputación. Un buen líder se preocupará por crear oportunidades

para los demás. El líder de equipo pone al equipo por delante de su ego, por lo que no acapara las mejores oportunidades. Al apartarse y dejar que sea el equipo el que se encargue de sus responsabilidades, al permitir que el equipo aprenda a desempeñar otras funciones, el líder del equipo crea las oportunidades necesarias para que cada miembro del equipo progrese. Y de esta forma propicia el compromiso con el equipo.

El líder del equipo debe asegurarse de que todos en el equipo, incluido él, están contribuyendo con su trabajo. Es más, el buen líder de equipo no delega automáticamente las tareas más difíciles y complicadas en los demás, sino que se encarga él mismo para demostrar su compromiso con el equipo.

Dos cosas que nunca hará un buen líder de equipo son las siguientes (Katzenbach y Smith, 1995). Lo primero es no echar la culpa a los demás: reconoce que todos podemos cometer fallos. Así que cuando hay algún error, el buen líder de equipo se encarga de ello sin presionar al individuo involucrado. Esto no quiere decir que lo ignore: por el contrario, se esfuerza por que el equipo y los individuos involucrados aprendan de los errores para que no vuelvan a suceder. Otra cosa que nunca hará un buen líder es ignorar las deficiencias en el rendimiento del equipo. Lo que debe hacer es comunicarle al equipo que no ha conseguido los objetivos fijados y buscar alternativas constructivas para solucionar el problema. Cuando los errores se castigan se incentiva su justificación.

Selección del personal. Algunas empresas se aventuran y colocan a personas en equipos sin evaluar completamente sus habilidades. Antes de asignar los empleados a equipos, los gerentes se deben plantear las siguientes preguntas (Bell, 2007):

- ¿Se desempeñará mejor el trabajo si lo realiza más de un individuo?
- ¿El trabajo se presta para un conjunto común de los objetivos de los miembros del equipo?
- ¿Todos los integrantes del equipo son interdependientes?
- ¿Tienen habilidades suficientes como para tener un desempeño excelente?

La selección con éxito de los miembros del equipo requiere la identificación de la mejor combinación de personal para lograr un rendimiento eficiente del equipo. Los requisitos de selección de los individuos pueden implicar complementar las competencias que incorporarán otros individuos. La creación de la combinación correcta puede significar también tener en cuenta aquellos factores que consideran la compatibilidad personal. El establecimiento de requisitos de equipo implica la identificación y evaluación de la concordancia entre los miembros con relación a la personalidad y a los valores.

Elegir los miembros del equipo sobre la base de los conocimientos, habilidades y actitudes individuales o para el trabajo no es suficiente para lograr un nivel adecuado de eficiencia (Klimoski y Jones, 1995), sino que este depende también de aquellas características de los miembros individuales que facilitan el funcionamiento del equipo. Deben considerarse dichos factores de procesos de grupos, como la capacidad de aprendizaje, la tolerancia al estrés y la propensión a la asunción de riesgos.

No todos los empleados son buenos miembros de equipo. Si pueden elegir algunos empleados preferirían abstenerse de pertenecer a un equipo. Cuando se obliga a empleados que prefieren trabajar solos a trabajar en equipos, se puede perjudicar tanto la satisfacción individual de esos empleados como la moral del equipo. Esto sugiere que

es necesario considerar las preferencias individuales, además de las habilidades, personalidades y capacidades a la hora de formar un equipo (Robbins y Judge, 2009).

Algunos estudios relacionan las variables de la personalidad y la eficiencia del equipo. Los miembros del equipo perciben que los extrvertidos influyen más en los resultados del grupo que los introvertidos (Barry y Stewart, 1997). De ahí que los individuos con personalidades más reservadas logran menos éxito en conseguir que el equipo acepte sus ideas y sugerencias. Por otra parte, los miembros de un equipo especialmente dotado pueden sentirse frustrados cuando tengan que trabajar con individuos con menos aptitudes en tareas interdependientes (Janz *et al.*, 1997). El miembro introvertido con buenas aptitudes puede sentirse especialmente irritado a la hora de influir en los procesos y resultados del equipo. La extraversión y la estabilidad emocional predicen el rendimiento y viabilidad (la capacidad del equipo por mantenerse a lo largo del tiempo) del equipo (Barrick *et al.*, 1998). En general, estos resultados sugieren que los individuos con personalidades extrovertidas y ligeramente dominantes influyen considerablemente sobre el funcionamiento de los equipos, aunque un equipo solamente compuesto por estos tipos de personalidad puede bloquearse por sus propias dinámicas internas. También son valiosos para el equipo los individuos meticulosos y abiertos a la experiencia. Los meticulosos son buenos a la hora de darse cuenta cuando es necesario apoyar a otros miembros del equipo y proporcionar dicho apoyo. Asimismo, los individuos más abiertos se comunican mejor y ofrecen más ideas, lo que hace que los equipos con individuos más abiertos a la experiencia sean más creativos e innovadores (Robbins y Judge, 2009).

Por otra parte, existen dos medios importantes para introducir la diversidad en el equipo. El primero es encontrar principiantes, personas jóvenes e ingenuas, que carezcan de experiencia no sólo en el problema, sino también en las áreas relacionadas. El segundo medio es encontrar personas que no trabajen en el mismo sector o en la misma actividad, pero con experiencia en otra área, que les permita ver –y, tal vez, solucionar– los problemas con los que deben enfrentarse desde una nueva perspectiva. Las personas con habilidades técnicas diferentes y una formación distinta no sólo amplían el abanico de soluciones posibles a un problema determinado, sino que carecen de la estrechez de miras de quien ha estado trabajando en un problema durante mucho tiempo. Una ventaja adicional es que las personas muy versadas en un conocimiento diferente pueden actuar con eficiencia, ya que lo que hacen es aplicar a un problema diferente algo que dominan (Sutton, 2002).

La investigación sobre las habilidades y capacidades de los miembros del equipo revela algunas cuestiones interesantes sobre el papel de la composición en el desempeño de los equipos. Cuando la tarea grupal requiere reflexionar mucho, los equipos con mucha habilidad logran mejores resultados que los equipos con poca habilidad, sobre todo cuando se distribuye equitativamente la carga de trabajo, por lo que el desempeño grupal no depende del eslabón más débil. Además, los equipos más hábiles son más adaptables a las situaciones cambiantes ya que aplicarán más eficazmente sus conocimientos a la solución de problemas nuevos. Ahora bien, cuando las tareas son sencillas los equipos más habilidosos no consiguen mejor desempeño. Esto puede deberse a que en este tipo de tareas los equipos más habilidosos se aburren y prestan atención a otras actividades más estimulantes, mientras que los equipos menos habilidosos se concentran en la tarea.

Capacitación para el trabajo en equipo. La capacitación de los equipos, que incluye coordinar el desempeño de los individuos que trabajan en conjunto para lograr un objetivo común, es muy importante para la efectividad del equipo. Se han usado tres estrategias en la capacitación de equipos: a) intercapacitación, b) capacitación para la coordinación de equipo y c) el entrenamiento de líderes de equipo.

Mediante la intercapacitación, los miembros del equipo desarrollan conocimientos y habilidades que pueden usarse a través de varios puestos. Tiene lugar cuando cada miembro del equipo rota por diferentes puestos con el fin de entender las obligaciones de sus compañeros, lo que les proporciona una perspectiva general de la tarea del equipo y de cómo cada puesto individual contribuye a su efectividad. Sus miembros también desarrollan modelos mentales compartidos sobre el propósito del equipo, lo que ayuda a mejorar su coordinación y desempeño. La capacidad para la coordinación del equipo implica enseñar a sus miembros a compartir información, manejar conflictos, resolver problemas, aclarar roles y tomar decisiones. Este entrenamiento también ayuda a emplear los recursos con efectividad, en particular en situaciones de estrés. El entrenamiento de líderes de equipo implica capacitar al líder en la resolución de conflictos y en la coordinación del equipo.

Evaluación del desempeño. Los sistemas de evaluación del desempeño deberán informar a la alta dirección del desempeño del equipo, al tiempo que proporcionan a sus miembros la información necesaria para identificar los problemas y desarrollar capacidades. Los equipos, como los individuos, necesitan retroalimentación respecto de su desempeño. La retroalimentación de los clientes (internos o externos) es crítica. Siempre que sea posible, los equipos deben interactuar directamente con los clientes externos, que toman la decisión final de compra. Esta constituirá la retroalimentación más honesta, crucial y útil de todas. Al evaluar el desempeño del equipo, los gerentes necesitan considerar el grado en que las conductas y los resultados del equipo son susceptibles de medirse. Esto podría ser fácil en los equipos de producción, pero más difícil en otros tipos de equipos donde los resultados son menos claros. En este caso, es importante tener especificados los objetivos del equipo, que deberían relacionarse con la misión y estrategia de la organización.

Lo ideal es que el equipo desempeñe un papel importante en el diseño de su propio sistema de medidas. En los casos en los que es importante tanto el desempeño del equipo como el individual, la realimentación del equipo ayuda a enfatizar que la interacción entre los miembros es lo que conduce al éxito.

Los objetivos de desempeño de los equipos ayudan a definir y a distinguir el producto del equipo, estimulan la comunicación dentro del mismo, proporcionan motivación a sus miembros, informan sobre el progreso logrado, señalan las victorias (y las derrotas) del equipo y garantizan la orientación a los resultados. De hecho, los equipos con objetivos e incentivos difíciles alcanzan los niveles de desempeño más elevados (Knight *et al.*, 2001). Por otra parte, a los equipos con objetivos específicos y claros, si se compara con equipos cuyos objetivos son ambiguos y vagos (del tipo ‘hazlo lo mejor posible’), les atraen más las tareas de equipo y se ajustan mejor a las expectativas generadas, factores que aumentan el rendimiento del equipo (Sawyer *et al.*, 2000). Los equipos con objetivos específicos y difíciles sobrepasan a los demás a la hora de planificar cómo conseguir estos objetivos (Weingart, 1992). En definitiva, los objetivos difíciles y específicos parecen funcionar especialmente bien en los contextos de equipo

cuando van acompañados de información sobre los resultados y están potenciados por los incentivos (Smith *et al.*, 1990).

Evaluar el desempeño del equipo y retroalimentarlo presenta nuevos desafíos para los gerentes de las organizaciones. En primer lugar, la evaluación y la retroalimentación del equipo es algo nuevo para la mayor parte de las organizaciones. En segundo lugar, los equipos difieren en sus roles y responsabilidades, por lo que puede ser difícil desarrollar sistemas que evalúen el desempeño de una gran variedad de equipos. En tercer lugar, cuando los miembros del equipo se evalúan entre sí, se preocupan por no crear conflicto y herir los sentimientos de las personas. Debido a que estarán trabajando juntos en el futuro, el temor de desbaratar el equipo puede ser mayor que el deseo de proporcionar evaluaciones precisas del desempeño.

Compensación del equipo. Las organizaciones necesitan lograr un equilibrio cuidadoso entre motivar y recompensar la iniciativa individual y estimular las contribuciones importantes al éxito del equipo (Fischer y Boynton, 2005). Hay básicamente dos tipos diferentes de recompensas de equipo: las cooperativas y las competitivas. Las recompensas cooperativas se distribuyen equitativamente entre sus miembros. Esto es, se les recompensa como grupo por su buen rendimiento y cada miembro recibe exactamente la misma proporción. Como consecuencia, el sistema de recompensas cooperativas no considera la posibilidad de que algunos miembros realicen contribuciones mayores que otros al rendimiento en las tareas del grupo. Esto puede desmotivar a los miembros que rinden más. Con el sistema de recompensas competitivas, a los miembros se les recompensa por su buen rendimiento dentro del grupo. Reciben recompensas equitativas que varían en función de su rendimiento individual. Este sistema, apoyado en la idea de que el alto rendimiento de los grupos precisa que todos los miembros rindan al máximo, recompensa a los individuos que consiguen más que sus iguales. Así, proporciona un fuerte incentivo al esfuerzo individual, mejorando con ello la productividad individual. Desgraciadamente, también puede enfrentar a los miembros del grupo en una batalla por las mayores recompensas personales.

Los elevados niveles de interdependencia exigen que los miembros del equipo trabajen fuertemente unidos. Por esta razón, las recompensas cooperativas potencian la productividad del grupo. La baja interdependencia de tareas permite que los miembros del grupo trabajen de forma independiente. En este caso, las recompensas competitivas motivan los rendimientos personales y conducen al incremento de la productividad del grupo (Wagner y Hollenbeck, 1998). Si se emparejan las recompensas cooperativas con una interdependencia baja, se alentará una cooperación innecesaria, pudiendo reprimir el rendimiento personal y fomentar el comportamiento oportunista. Un desajuste similar puede darse cuando las recompensas competitivas se aplican a una interdependencia alta. En este caso, los conflictos y la competitividad entre los miembros del grupo que se esfuerzan en maximizar sus resultados personales socavarán la cooperación.

Cuando el sistema de incentivos premia a los miembros por alcanzar el objetivo del equipo, se potencia entre ellos la coordinación, la comunicación, la productividad y la calidad del producto. Cuando se calificaba a los individuos de acuerdo con sus contribuciones personales al equipo, sus miembros se comunican menos entre sí y los conflictos son más frecuentes, ya que cada uno trata de protegerse y de tener éxito a

expensas de los restantes. La calidad del proyecto y la productividad del grupo eran menores (Deutsch, 1968).

Aprendizaje de equipo. Para crear conocimiento de equipo, sobre todo el relacionado con la tarea asignada, se necesita cierta intencionalidad. Esto significa una disposición del equipo para reflexionar acerca de su comportamiento y los acontecimientos percibidos. En la figura 15 se recogen los pasos que debe dar el equipo para transformar su experiencia en conocimiento de equipo. Primero, el equipo desarrolla una tarea a lo largo de un período de tiempo. Segundo, el equipo produce un resultado eficiente o cosecha un fracaso. Tercero, los miembros del equipo reflexionan sobre las actuaciones que llevaron a cabo y los resultados alcanzados con objeto de capturar el conocimiento que desplegaron. Cuarto, si el equipo repite la tarea, debe modificar sus actuaciones con base en el conocimiento adquirido (Dixon, 2000).

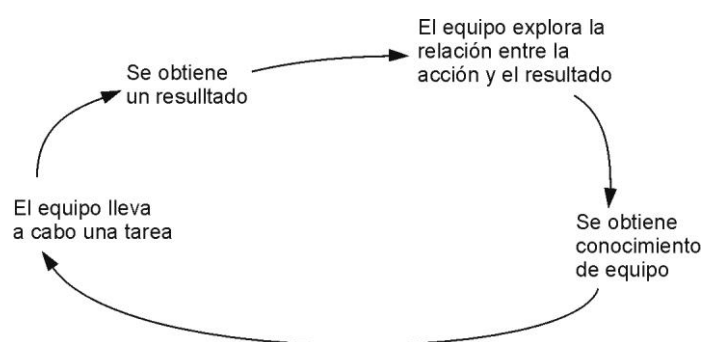


Figura 15: Creación de conocimiento de equipo (Dixon, 2000).

Una forma de divulgar el conocimiento de equipo en la organización consiste en aumentar el número de miembros, incorporando a personas de diferentes departamentos o centros de responsabilidad donde el nuevo conocimiento sea útil. El equipo ampliado aprende el nuevo conocimiento mediante la formación y la experiencia. Una vez adquirido el conocimiento, los nuevos miembros regresan a sus equipos de trabajo originales para divulgarlo entre sus colegas, siguiendo el proceso previamente señalado. El conocimiento creado también se puede almacenar en una base de conocimiento a la que tiene acceso el personal de la empresa. Cuando la aplicación de ese conocimiento se repite de forma sistemática se produce una rutina organizativa.

LECTURA 11: CONOCIMIENTO DE EQUIPO

Uno de los procedimientos más divulgados para crear conocimiento de equipo es el uso de la Revisión Posterior a la Acción (After Action Review, AAR) por parte del ejército de los Estados Unidos. Después de ejecutar una misión o un ejercicio práctico, los miembros de la unidad se reúnen para analizar los acontecimientos más significativos y sus posteriores desarrollos.

En la reunión participan todos los miembros de la unidad, sin importar el rango, y su duración no es muy larga. El objetivo es reutilizar lo que se aprendió en la siguiente misión a desarrollar. Las AAR han estandarizado tres preguntas clave: ¿qué se supone que debería pasar? ¿qué sucedió? y ¿a qué se debe la diferencia?

Un ejemplo útil de cómo las AAR mejoran el conocimiento de equipo lo proporciona la pacificación de Haití en 1994. El ejército norteamericano tenía la misión de recoger las armas y municiones en manos de la población civil. Después del primer intento, la unidad asignada para requisar las armas llevó a cabo una AAR con objeto de evaluar los primeros resultados. Durante la reunión, los soldados reconocieron que habían encontrado una resistencia considerable. Un soldado comentó que apenas había visto perros en la ciudad; otro se había percatado que a los haitianos les asustan los pastores alemanes que utilizaba la

policía militar. Por ello, alguien sugirió que la unidad tomara prestados unos perros de la policía militar para utilizarlos durante el desarme de la población con la esperanza de reducir su resistencia.

En otra nueva AAR, quedó claro que los habitantes se mostraban más cooperativos cuando se encontraban en sus casas que cuando estaban en la calle. De esta manera, en la continuación del desarme se decidió que la mayoría de las requisas se realizara en el interior de las casas.

La siguiente AAR destacó que los haitianos eran particularmente respetuosos con las mujeres. Por ello, la unidad decidió poner a una mujer a cargo del equipo, de nuevo como una forma de cumplir con su misión del modo más eficaz posible.

Fuente: Baird, L.; Henderson, J. C. y Watts, S. (1997): “Learning from action: An analysis of the Center for Army Lessons Learned (CALL)”, *Human Resource Management*, vol. 36, n. 4, pp. 385-395.