



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Tema 3

El trabajo en equipo en las organizaciones

Profesores:

José Luis Ballesteros Rodríguez

Petra de Saá Pérez

Margarita Fernández Monroy

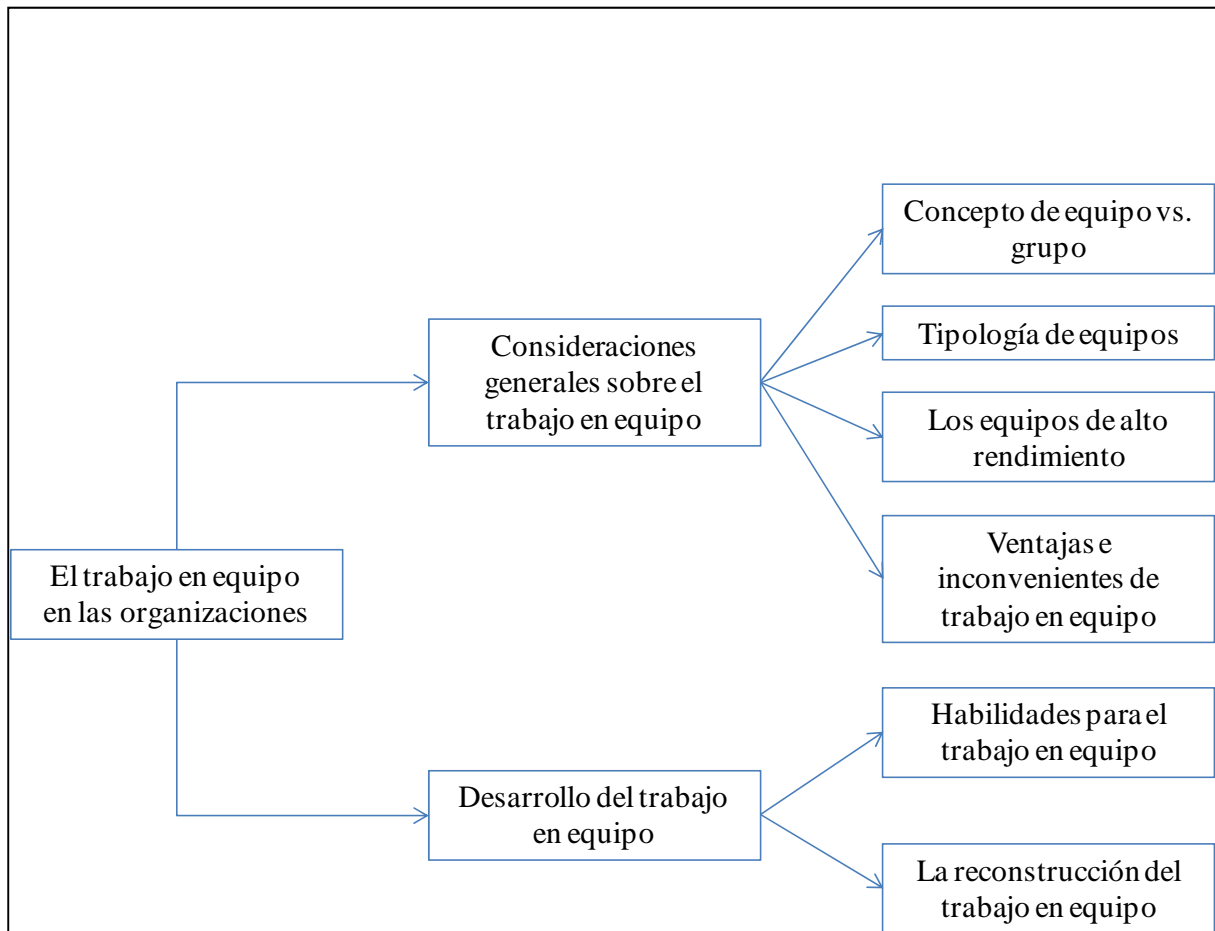
PRESENTACIÓN

Los cambios vertiginosos a los que se enfrentan las empresas en el siglo XXI han hecho que los directivos pasen gran parte de su jornada laboral trabajando en equipo con otras personas. Es, por ello, que comprender el comportamiento de los equipos de trabajo es de suma importancia a fin de que las organizaciones puedan alcanzar las metas propuestas. Hace 30 años, la decisión de compañías como Volvo, Toyota y General Foods de introducir equipos en sus procesos de producción fue noticia porque nadie más lo estaba haciendo; pero en nuestros días es todo lo contrario, y es la organización que no los utiliza quien se vuelve digna de la atención de los medios. Si nos preguntamos el porqué de la amplia popularidad de los equipos, comprobaremos que la evidencia habitualmente demuestra que en los equipos se supera el desempeño de los individuos cuando la tarea a realizar precisa de múltiples habilidades, juicio y experiencia. Así, en la medida en que las empresas se han reorganizado para competir con más eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como medio de aprovechar mejor las capacidades de los empleados. Se ha descubierto que los equipos son más flexibles y sensibles a los sucesos cambiantes que los departamentos tradicionales u otros agrupamientos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, cambiar de dirección y disolverse con rapidez. Por otro lado, también es de resaltar las propiedades motivacionales de los equipos. En este sentido, los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas y, en consecuencia, se democratiza la empresa y aumenta la motivación de los empleados. Así pues, el saber desarrollar las habilidades para el trabajo en equipo se torna fundamental en aras de implicar y responsabilizar a las personas que forman parte de dichos equipos en las tareas que desempeñan.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Definir en qué consisten los equipos de trabajo
- Identificar los diferentes tipos de equipo
- Analizar por qué se caracterizan los equipos de alto rendimiento
- Describir las ventajas y desventajas del trabajo en equipo
- Aprender a fomentar el trabajo en equipo en las organizaciones

ESQUEMA DE CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS

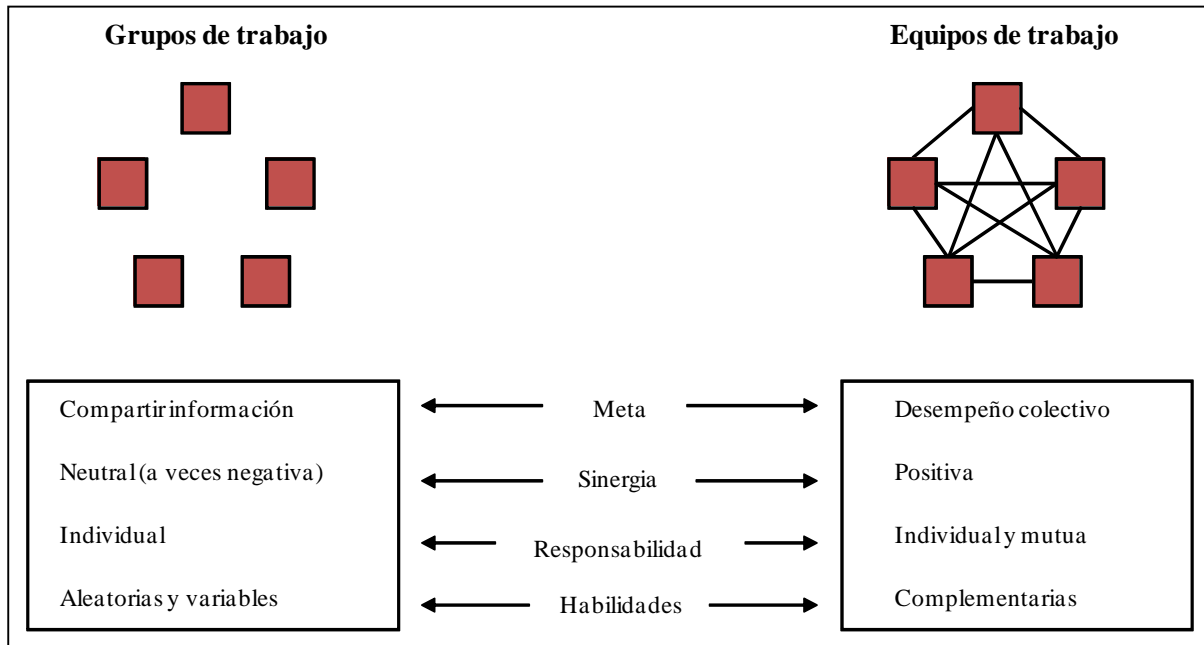
1. Consideraciones generales sobre los equipos de trabajo

Equipos y equipos de trabajo son términos populares en los círculos directivos, pero el hecho de reunir a un grupo de personas en una habitación, incluso para que trabajen en un mismo proyecto o asunto, no implica, necesariamente, que formen un equipo de trabajo. El problema que existe a este respecto es que la palabra “equipo” se utiliza con excesiva profusión y no siempre de forma correcta. Cuando el director general de una empresa de 2000 empleados dice que “nuestra empresa es un gran equipo”, o cuando ese mismo director general le dice a un subordinado “reúnete con el personal bajo tu mando y trabajen en equipo”, muy posiblemente esté utilizando el término equipo de forma equivocada.

Equipos *versus* grupos

Los grupos y los equipos no son la misma cosa (véase figura 3.1).

Figura 3.1. Del grupo al equipo de trabajo



Fuente: Robbins (2004)

Partiendo del concepto de grupo establecido en el primer módulo como dos o más personas que interactúan para lograr sus objetivos, podemos definir el grupo de trabajo como un grupo que interactúa fundamentalmente para compartir información y tomar decisiones que ayude a cada miembro a rendir dentro de su área funcional. Los grupos de trabajo no tienen la necesidad de comprometerse en el trabajo colectivo con un esfuerzo conjunto, por lo que normalmente el resultado final del grupo será simplemente la suma de las contribuciones individuales de los componentes del grupo. Sin embargo, los *equipos de trabajo* están constituidos por personas cuyos esfuerzos grupales dan como resultado un rendimiento mayor que la suma de sus contribuciones individuales, generando sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado. Están compuestos por 10 a 15 empleados que planifican y programan su trabajo y establecen los procedimientos de control colectivo sobre el ritmo de trabajo, toman decisiones operativas y ejecutan acciones sobre los problemas. Estos equipos pueden llegar incluso a seleccionar a sus componentes y evaluar su rendimiento. En definitiva, los directivos esperan que los equipos sean mucho más que simplemente una colección de empleados con una identidad y propósito común.

Tipología de equipos

A la hora de realizar una tipología de equipos de trabajo, se debe tener en cuenta que existen muchas y variadas clasificaciones dependiendo del criterio utilizado (véase Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Tipología de equipos

EN FUNCIÓN DE SU PRÓPOSITO	EN FUNCIÓN DEL ORIGEN DE SUS INTEGRANTES	EN FUNCIÓN DE SU TEMPORALIDAD	EN FUNCIÓN DEL TIPO DE PARTICIPACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoramiento ✓ Producción ✓ Proyectos ✓ Acción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unifuncionales ✓ Mixtos horizontales ✓ Mixtos verticales ✓ Mixtos multifuncionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ad hoc, temporales ✓ Permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Voluntarios ✓ Designados

Fuente: Elaboración propia

En función del propósito para el que son creados los equipos de trabajo, podemos distinguir los siguientes tipos:

- *Equipos de asesoramiento.* Se crean con el objetivo de ampliar la base de información para la decisión directiva. Los círculos de calidad son uno de los principales ejemplos porque facilitan sugerencias para la mejora procedentes de los trabajadores de producción o servicios que se han ofrecido voluntarios para formar el círculo. Otros ejemplos de equipos de asesoramiento son los comités y las juntas.
- *Equipos de producción.* Son responsables de la realización de las operaciones día a día. Ejemplos son los equipos de ensamblado, cuadrillas de fabricación, equipos de mineros, tripulaciones en los aviones, grupos de procesamiento de datos, cuadrillas de mantenimiento, etc.
- *Equipos de proyecto.* Los proyectos requieren una resolución creativa de los problemas, que, a menudo, implica la aplicación de conocimiento especializado. Algunos requieren un alto grado de coordinación entre las subunidades organizativas porque se abarcan varias funciones para concluir un determinado proyecto. Por otro lado, otros equipos interactúan menos con otras unidades de trabajo porque son relativamente autosuficientes. Un ejemplo podría ser un equipo de bioquímicos de investigación farmacéutica o los equipos de planificación de arquitectos e ingenieros.
- *Equipos de acción.* En este tipo de equipos se combina una alta especialización con una alta coordinación. Ejemplos podrían ser un equipo de fútbol, un equipo de cirugía en un

hospital, un grupo musical, equipos de negociación de contratos laborales, un equipo antiterrorista de la policía...

Esta tipología de los equipos de trabajo es dinámica y cambiante, no es estática, y, de hecho, algunos equipos evolucionan de un tipo a otro. Así, por ejemplo, en una empresa puede ocurrir que lo que empezó como un equipo de proyecto para un nuevo producto se convierta luego en un equipo de acción, cuando, una vez planeados la nueva línea de productos y las instalaciones necesarias, se pase a construir y poner en marcha esas instalaciones.

Por otra parte, en función del área de la empresa de la que provengan sus integrantes, existen cuatro formas básicas que pueden adoptar los equipos:

- Los *equipos unifuncionales* se caracterizan porque todos los miembros del equipo pertenecen a una misma área operativa de la empresa y a un mismo nivel jerárquico, aunque realicen tareas diferentes. Estos equipos son especialmente útiles para afrontar problemas muy concretos del área operativa en que se forman. Por ejemplo, establecer objetivos muy específicos para ciertas funciones o tareas del departamento, trabajar como “círculos de calidad”, “círculos de mejoras”, “comités para la reducción de costes”, desarrollar proyectos muy concretos del área, asignar responsabilidades personales, programar trabajos, diseñar nuevos procesos de trabajo, establecer estándares de calidad, y asuntos similares.
- Los *equipos mixtos horizontales* son aquellos cuyos miembros provienen de distintas áreas de la empresa, pero pertenecen al mismo nivel jerárquico dentro del organigrama de la empresa. Estos equipos son idóneos para trabajar con problemas o fijar objetivos cuya solución o implantación requieren la participación y coordinación de distintas áreas operativas de la empresa.
- Los *equipos mixtos verticales* se caracterizan porque los miembros provienen de distintos niveles jerárquicos dentro de la misma área operativa. Estos equipos son especialmente útiles para trabajar con problemas o fijar objetivos cuya responsabilidad y cumplimiento recaen sobre toda el área operativa en su conjunto. Tal sería el caso, por ejemplo, de programar el trabajo, modificar procesos y procedimientos de trabajo, trabajar en el área de calidad, reducir costes de área, incorporar nuevos programas informáticos, etc.
- Los *equipos multifuncionales* son aquellos cuyos miembros provienen de distintas áreas y de distintos niveles jerárquicos. Así, se pueden crear equipos que estén integrados por empleados de un área operativa (incluso del más bajo nivel jerárquico) y directivos o

supervisores de otras áreas; todo dependerá del aporte que pueda hacer cada participante al trabajo global del equipo. Esta modalidad de equipos resulta idónea para trabajar en proyectos, solucionar problemas o fijar objetivos que impliquen o que tengan repercusiones en toda la empresa o en varias de sus áreas.

A su vez, cada uno de los equipos descritos en los párrafos anteriores puede ser:

- *Ad hoc* o *temporales*, es decir, que se crean de forma expresa para afrontar asuntos muy específicos y puntuales.
- *Permanentes*, esto es, que tratan todos los asuntos que surjan en una determinada área operativa de la empresa o para dar continuidad a un programa de trabajo de larga duración en una función de la empresa.

Además, los equipos, independientemente de las clasificaciones anteriores, pueden ser *voluntarios* o *designados*.

Finalmente, no se debe dejar de mencionar una nueva tipología de equipos que ha surgido como consecuencia de la llegada de las tecnologías de la información y la globalización: los *equipos virtuales*. Según Luthans (2008), los equipos virtuales son grupos de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido a través del espacio, el tiempo y los límites de la organización, utilizando la tecnología para comunicarse y colaborar.

2. Características de los equipos de alto rendimiento

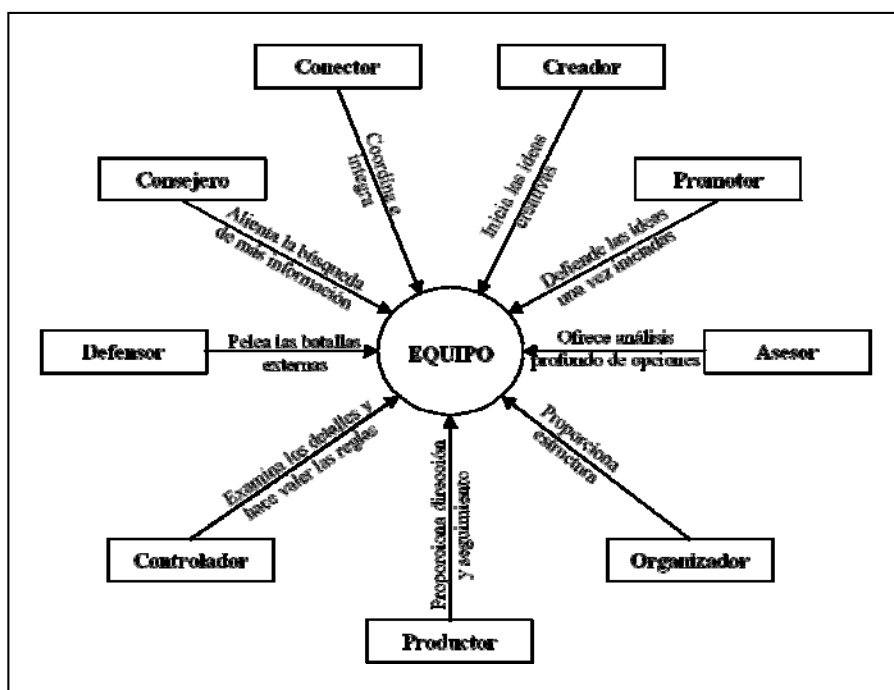
Los equipos de trabajo se diferencian de los grupos por una serie de características que le son propias. Entre estas características de los equipos de trabajo eficaces podemos destacar las siguientes:

1. *Tamaño de los equipos de trabajo*. Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños puesto que los miembros del grupo tienen problemas a la hora de interactuar constructivamente y ponerse de acuerdo. Los grupos grandes, por lo general, no pueden lograr el mismo grado de cohesión, compromiso y responsabilidad compartida necesario para lograr un alto rendimiento que los pequeños. El tamaño del equipo tiene especial relevancia si tenemos en cuenta que cuantas más personas conformen el equipo, menos serán las posibilidades y el tiempo de que dispongan cada una de ellas para expresar sus ideas y opiniones, y, en definitiva, para participar en las decisiones que afectan al equipo.

Así pues, a la hora de diseñar equipos eficaces es conveniente no superar la docena de personas.

2. *Habilidades de los miembros.* En cuanto a la composición del equipo, no basta con que el número de integrantes sea reducido, sino que, además, este pequeño número de personas deben poseer los conocimientos y las capacidades técnicas necesarias. Los equipos eficaces necesitan contar con personas que desarrollen las siguientes habilidades: experiencia técnica, habilidades de resolución de problemas y de toma de decisiones, y habilidades interpersonales. Su adecuada combinación es crucial para que el equipo funcione, aunque no es necesario que los equipos tengan todas estas habilidades complementarias desde el principio.
3. *Distribución de roles y fomento de la diversidad.* Los equipos de alto rendimiento son aquellos compuestos por personas diversas que se ajustan a distintos roles necesarios para que el equipo funcione. Existen nueve roles que deben cubrirse para que un equipo sea exitoso (véase figura 3.2). Por ello es fundamental seleccionar a personas que asuman cada uno de esos papeles sobre la base de sus habilidades y preferencias. Así pues, los directivos necesitan entender las fortalezas individuales que cada persona puede proporcionar al equipo, seleccionar a los miembros teniendo en cuenta dichas fortalezas y distribuir las tareas que se ajusten a las preferencias y habilidades de los individuos.

Figura 3.2. Roles clave en los equipos



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

4. *Compromiso con un propósito común.* Los equipos eficaces tienen un propósito común y significativo que proporciona la dirección, el impulso y el compromiso de los miembros. De hecho, los miembros de los equipos de alto rendimiento invierten mucho tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre el propósito que deben asumir tanto colectiva como individualmente. Este propósito común, cuando es aceptado por el equipo, proporciona la dirección que les sirve de guía.
5. *Establecimiento de objetivos específicos.* Los equipos exitosos traducen su propósito común en objetivos específicos, mensurables y realistas. Estos objetivos específicos facilitan una clara comunicación y, al mismo tiempo, ayudan a los equipos a mantenerse orientados hacia los resultados. Los objetivos del equipo no deben resultar incompatibles con los objetivos individuales de cada uno de los miembros para que, de esta forma, puedan aceptarlos y comprometerse en su consecución, a la vez que obtienen un sentimiento de propiedad y de responsabilidad en las tareas que realizan. La convergencia en los objetivos del equipo se consigue gracias a que los miembros, por una parte, practican una comunicación abierta mediante la cual pueden expresar sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos y, por otra parte, realizan un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros.
6. *Liderazgo y estructura.* Los miembros de un equipo deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos los miembros contribuyan equitativamente para compartir la carga de trabajo. Además, el equipo necesita determinar la forma en que se establecerán los horarios, qué habilidades deberán ser desarrolladas, cómo resolverá el grupo sus conflictos, y cómo tomará y modificará las decisiones. Ponerse de acuerdo sobre las especificaciones del trabajo y cómo se ajustarán para integrar las habilidades individuales requiere de un liderazgo y estructura de equipo.
7. *Holgazanería social y responsabilidad.* Los equipos de alto rendimiento hacen que sus miembros se sientan responsables de forma individual y en conjunto de los propósitos, objetivos y métodos del equipo, por lo que la tendencia a la holgazanería social es mínima.
8. *Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa adecuados.* La evaluación y los sistemas de recompensas tradicionales, orientados al individuo, deben ser modificados para reflejar el desempeño del equipo. Así pues, la dirección debe implantar evaluaciones basadas en el grupo, la participación en los resultados, los incentivos grupales y otras

modificaciones de los sistemas de recompensas para reforzar el esfuerzo y el compromiso del grupo.

9. *Desarrollo de una confianza mutua.* Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza mutua entre los miembros. Es decir, se cree en la capacidad e integridad de cada uno de los componentes. En efecto, los miembros del equipo trabajan rodeados de un clima de confianza, pues entre ellos existe un conocimiento interpersonal que permite que cada uno reciba apoyo socioemocional del resto. Asimismo, entienden que la forma más fácil de conseguir los objetivos fijados no es realizando el trabajo independientemente y compitiendo entre sí, sino a través de la ayuda mutua y la solidaridad. Bajo estas condiciones, pues, el trabajo se lleva a cabo en un clima de auténtica cooperación, en donde se anteponen las necesidades del colectivo a las necesidades individuales.

3. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

Cuando se compara la acción de los equipos con el trabajo que se realiza en solitario, se observa que aumentan los beneficios directos y prácticos sobre los niveles de productividad, eficacia y eficiencia del personal. Así pues, el uso del trabajo en equipo aporta una serie de ventajas y beneficios de indudable importancia para la organización:

- Permite la combinación de talentos de distintas áreas al integrar equipos multifuncionales, formados por personas que poseen conocimientos, informaciones, datos y experiencias diferentes, lo que, sin lugar a dudas, enriquece el análisis y las decisiones que se toman en el grupo.
- La combinación de talentos diferentes hace que las soluciones que se den a los problemas sean más creativas e innovadoras.
- Se obtiene mayor información sobre el asunto tratado: cada uno de los participantes aporta una dosis adicional de conocimientos, lo que no se logra con el trabajo en solitario.
- Los asuntos se analizan desde distintos ángulos: cada uno de los integrantes del equipo analiza el tema desde su óptica de interés y a la luz de sus conocimientos (que pueden ser muy especializados); esta ventaja se potencia cuando en los equipos intervienen representantes de distintas áreas de la empresa.
- Las decisiones se estudian mejor: como resultado de las ventajas anteriores, las decisiones se analizan con mayor detenimiento y profundidad, y sus posibles repercusiones se evalúan

a la luz de un mayor número de alternativas y posibilidades.

- La interacción que se produce en el equipo permite que sus integrantes desarrollen todos sus potenciales, lo que le permite a las empresas utilizar al máximo a su fuerza de trabajo.
- Resulta más conveniente delegar la responsabilidad por un asunto específico en un grupo que en una persona que trabaja en solitario: la responsabilidad se comparte, es aceptada con más facilidad y crea menos tensión a los subalternos; todo esto conduce a que el trabajo sea más fluido y las soluciones más eficaces.
- Cuando las personas participan en la toma de decisiones se sienten más responsables con la implantación de lo decidido, con lo que se elevan los niveles de su participación activa y decidida (no es lo mismo cuando la decisión, simplemente, “les viene dada desde arriba” para que la ejecuten).
- Incrementa la posibilidad de tomar decisiones que resulten de más fácil implantación: en muchos casos, los subordinados conocen mejor que los directivos ciertos aspectos operativos, cuyo desconocimiento puede entorpecer e, incluso, invalidar, la aplicación de una decisión tomada de forma individual.
- Las capacidades humanas se consolidan y amplían dado que empleados de diferentes áreas operativas tienen una oportunidad adicional para conocer los puntos de vista de las otras áreas.

Además, los equipos generan beneficios de otra índole que están relacionados con el incremento de la productividad a más largo plazo y con la creación de un clima laboral más positivo:

- La participación en equipos permite a muchos de sus integrantes conocer, con mayor rapidez y precisión y aplicados en términos prácticos, los objetivos de la empresa y las prácticas y procedimientos de trabajo.
- Una persona que ha tenido experiencias positivas en el trabajo en equipo se convierte en un empleado más dispuesto a colaborar con sus compañeros, en un receptor más fiable de la delegación y en una persona más deseosa de aprender incluso, después, cuando trabaja sola.
- El trabajo en equipo crea un entorno de trabajo más motivador ya que refuerza la autoestima de sus participantes en un ambiente de trabajo menos estresante; esto, con frecuencia, permite a muchas personas llegar mucho más allá de lo que, en principio, les permitirían sus habilidades y capacidades individuales.

- Los equipos ayudan a mejorar la “calidad de vida” en el trabajo: la mayoría de las personas prefieren realizar trabajos que impliquen un cierto tipo de contacto e interacción social.
- Los equipos constituyen un valioso vehículo para que, sin estimular el individualismo excesivo, se reconozca el valor de cada individuo como persona.

Como se puede comprobar, las ventajas del trabajo en equipo son muy importantes y numerosas tanto para los individuos que los conforman como para la organización. Sin embargo, los equipos también pueden plantear problemas, que todo directivo debe conocer para poder prevenirlos o en su caso afrontarlos eficazmente. Entre los principales inconvenientes podemos destacar los siguientes:

- El trabajo en equipo consume más tiempo y requiere más tiempo para la coordinación de las distintas actividades, ya que, por ejemplo, si las decisiones se toman por consenso, es necesaria la participación y el acuerdo de todos y cada uno de sus miembros; incluso si el coordinador las toma individualmente, requiere tiempo para informar y escuchar opiniones.
- Se pueden dar ciertos procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas grupal, como puede ser el denominado “pensamiento de grupo”.
- Pueden desarrollar objetivos, normas y valores contrarios a los definidos por la organización si consideran que esta no puede satisfacer sus intereses y necesidades personales.
- La productividad del grupo podría ser menor a la que tendría la suma de los esfuerzos de cada uno de sus miembros. Esto se debe a que, en ocasiones, se ejerce presión hacia los individuos con mayores niveles de productividad para que adecuen su rendimiento al del grupo. Asimismo se ha podido comprobar que, a medida que aumenta el tamaño del grupo, se produce la disminución del esfuerzo individual, fenómeno que recibe el nombre de “holgazanería social”, que es la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen solos.
- Puede existir rechazo o menosprecio hacia determinados miembros, con los consiguientes sentimientos de inseguridad, insatisfacción, pérdida de autoestima, etc. que implica para el individuo. Por ejemplo, podemos pensar en la figura del “chivo expiatorio” que en momentos de tensión y de problemas surge en muchos grupos.

Dos aspectos relacionados con el trabajo en equipo han recibido una considerable atención por parte de los investigadores pues tienen el potencial de afectar a la habilidad de los miembros del equipo para la evaluación de alternativas de forma objetiva y llegar a decisiones de calidad: el pensamiento de grupo y la tendencia inicial de grupo.

Pensamiento de grupo

Alguna que otra vez hemos sentido el impulso de tomar la palabra en una reunión, pero nos hemos contenido. Ello puede deberse a la timidez. Pero también es posible que hayamos sido víctimas del “pensamiento de grupo”. Esto sucede cuando los miembros de un grupo ansían tanto lograr unanimidad que la norma consenso se sobrepone a la evaluación realista de otros cursos de acción y a la expresión de opiniones desviadas, minoritarias o poco populares. Entre los síntomas más frecuentes de este fenómeno, destacan los siguientes:

- Los miembros del grupo racionalizan la resistencia y las ajustan a sus suposiciones.
- Los miembros aplican presiones directas a los que momentáneamente manifiestan dudas sobre algunas de las opiniones del grupo o ponen en tela de juicio la validez de los argumentos que apoyan las opciones sostenidas por la mayoría.
- Los miembros que tienen dudas o que sostienen puntos de vista diferentes tratan de no desviarse de lo que parece ser el consenso, manteniendo en silencio sus dudas e incluso minimizando para sí la importancia de las mismas.
- Parece haber una ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se da por sentado que está totalmente de acuerdo.
- Ciertos miembros apoyan y defienden pensamientos del director de la misma forma que un guardaespaldas protege la seguridad personal de un líder.

¿Son todos los grupos igualmente vulnerables al pensamiento de grupo? En cuanto a esto, hay que decir que los investigadores se han centrado en tres variables moderadoras -la cohesión, el comportamiento de su líder y el aislamiento respecto a las personas ajenas al grupo-, pero los descubrimientos no han sido consistentes. En este sentido, las conclusiones más válidas que podemos hacer son: (1) los grupos altamente cohesivos presentan un nivel más alto de discusión e información, pero no está claro si desaniman a disentir; (2) los grupos con líderes imparciales animan a sus miembros a generar y comentar más soluciones alternativas; (3) los líderes evitarán expresar una solución inicial preferida en la discusión del grupo debido a que esto tiende a limitar el análisis crítico y a incrementar significativamente la probabilidad de que el grupo adoptará esta

solución como la elección final, y (4) el aislamiento del grupo da lugar a que se generen y evalúen menos alternativas.

Tendencia inicial de grupo

Al comparar las decisiones colectivas con las individuales de los integrantes de un grupo, se observa que, en general, las decisiones colectivas son más arriesgadas o se hacen más conservadoras que las tomadas individualmente. Lo que sucede es que la discusión da origen a un cambio significativo en las actitudes de los miembros hacia una postura más extremista en la dirección a la que ya tendían. Por tanto, cuando hay que tomar una decisión en grupo, los conservadores se tornan más cautelosos y los más agresivos corren mayores riesgos.

Puede considerarse como un caso especial del pensamiento de grupo. Según la norma dominante antes de la discusión, el cambio en la decisión colectiva se dirigirá hacia una mayor cautela o hacia un mayor riesgo. La evidencia demuestra que hay una mayor tendencia hacia el riesgo que hacia una posición de cautela. La explicación más plausible del cambio hacia el riesgo parece ser que en el grupo se diluye la responsabilidad.

4. Cómo fomentar el trabajo en equipo en las organizaciones

Los grupos difícilmente surgen de manera natural; deben ser creados y apoyados. Por tanto, los líderes y directivos deben fomentar el trabajo en equipo de manera continua si quieren que esta filosofía de trabajo se desarrolle. Para conseguirlo, quien asuma el liderazgo de dicho equipo deberá desarrollar una serie de habilidades como las que se relacionan en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2. Habilidades para la dirección de equipos

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
Desarrollar la credibilidad como líder	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar integridad • Ser claro y consciente de lo que se quiere lograr • Crear energía positiva siendo optimista y elogiando el trabajo de todos • Construir un punto de partida común • Buscar el consenso utilizando argumentos a favor y en contra • Alentar y dirigir a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar • Compartir la información con los miembros del equipo
Crear una visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una visión motivadora para el equipo • Usar un lenguaje apasionado basado en principios • Establecer objetivos medibles, realistas y flexibles
Ser un miembro más del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar instrucciones • Buscar información • Proporcionar información • Desarrollar ideas de los demás

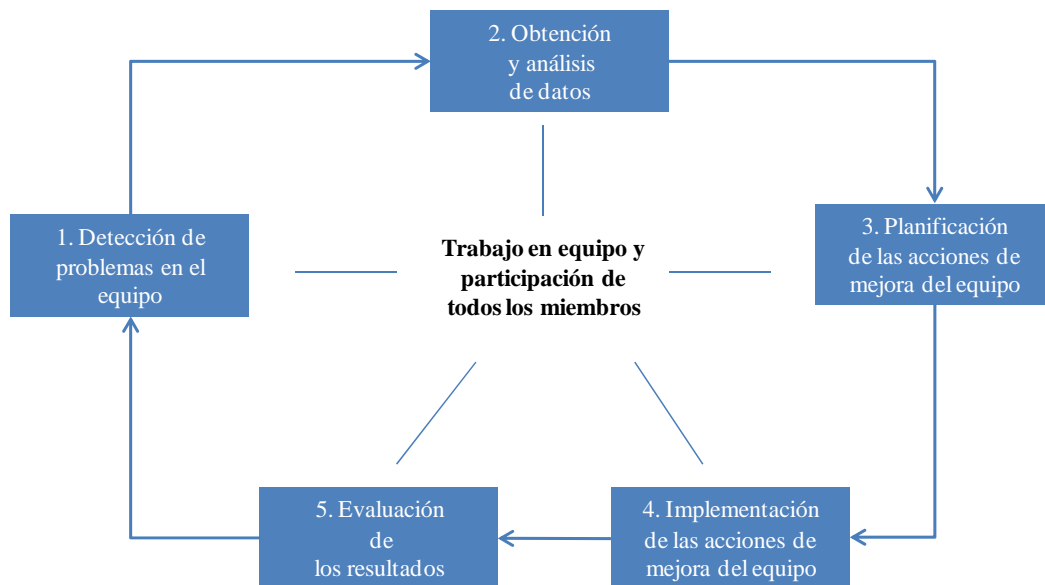
	<ul style="list-style-type: none"> • Alentar la realización de la actividad • Vigilar el progreso • Analizar los procesos del equipo • Atender las sugerencias • Aplicar las reglas de juego • Resumir los comentarios 	
Potenciar las relaciones con los miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a los miembros del equipo • Conciliar en los desacuerdos • Relajar la tensión con humor • Confrontar los comportamientos poco productivos o disruptivos • Animar a los demás • Fomentar el consenso • Tener empatía 	
Saber cuestionar y corregir los comportamientos negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar la crítica en el comportamiento y no en la persona • Basarse en observaciones y descripciones y no en juicios personales • Centrarse en el comportamiento específico, aquí y ahora, no en un comportamiento pasado • Compartir ideas en lugar de dar consejos • Elegir el momento y el lugar oportunos 	
Saber identificar la etapa en la que se encuentra el equipo	En la etapa de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los miembros del equipo • Fomentar la confianza • Alentar la creación de relaciones • Aclarar el propósito y las expectativas
	En la etapa de conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar el conflicto • Fomentar la expresión de diferencias • Alentar la interdependencia • Trabajar hacia la construcción del consenso
	En la etapa de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la unidad • Mostrar apoyo • Proporcionar realimentación • Ceder poder de actuar y decidir
	En la etapa de realización o desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y capitalizar la competencia central del equipo • Fomentar la innovación y la mejora continua • Alentar la solución creativa de problemas • No caer en la apatía

Fuente: Adaptado de Whetten y Cameron (2005)

No obstante, incluso los equipos consolidados que han tenido altos niveles de desempeño pueden experimentar algún tipo de problemas que haga necesario tomar medidas para su reconstrucción. Por ejemplo, en el mundo deportivo, cada vez que empieza la temporada, los directivos y entrenadores quieren potenciar entre sus jugadores el trabajo en equipo, pero incluso los equipos consolidados pueden empezar a tener problemas. Cuando esto ocurre se deben examinar los problemas y tomar las medidas oportunas que permitan reconstruir la filosofía de trabajo en equipo y lograr así los mejores resultados. Así pues, la reconstrucción de los equipos supondrá la adopción de una serie de medidas planificadas y diseñadas, en las que se obtiene información del funcionamiento de los equipos a fin de implementar los cambios que mejoren de manera efectiva su operatividad (véase figura 3.3)

Figura 3.3. Proceso de reconstrucción del trabajo en equipo

Fuente: Adaptado de French et al. (2011)



El proceso comienza con la notificación de que existe algún problema que está afectando al rendimiento del equipo. Entonces los miembros del equipo comienzan a trabajar juntos para recopilar datos e información relacionada con dicho problema, analizar esos datos, planificar las acciones a tomar y ponerlas en marcha. Todo el proceso de reconstrucción del equipo debe ser colaborativo. Se espera que todo el mundo participe activamente en este proceso para rediseñar el funcionamiento del equipo de cara al futuro. Este proceso debería formar parte de la agenda de todos los equipos a fin de garantizar una revisión continua de su funcionamiento de cara a la supervivencia a largo plazo.

ACTIVIDADES

MARES DEL SUR

Mares del Sur es una cadena de restaurantes especializada en servir pescados y mariscos frescos bien preparados. Originaria de Málaga, la empresa fue una de las primeras en captar la demanda de consumidores de comidas más ligeras y saludables, apartándose de los limitados menús de algunos restaurantes y de las pesadas comidas a base de carne roja de otros. Un restaurante Mares del Sur típico podría servir hasta 25 variedades diferentes de pescado fresco, que podrían prepararse de cualquiera de las distintas formas que el restaurante ofrece, acompañadas de verduras frescas. Los restaurantes son agradables y, a menudo, están localizados en lugares pocos usuales y llamativos, tales como los puertos.

Una importante característica de la estrategia de servicio de Mares del Sur se basa en la contratación de camareros con experiencia y formación para proporcionar servicios atentos y personalizados de cócteles y comidas. El mantener los estándares de servicio de la empresa es un desafío significativo, debido a la amplia variedad de pescados ofrecida -cuya disponibilidad y precios varía diariamente-, a las diversas formas de preparación y a que el estilo de servicio sofisticado requiere un equilibrio delicado para proporcionar el ritmo y ambiente apropiados.

Desde la mayor parte de los puntos de vista, Mares del Sur era un éxito. La empresa iba bien financieramente y recibía comentarios positivos por parte de los clientes. De hecho, el número de clientes que repetían era elevado. Sin embargo, la dirección reconocía que el servicio era demasiado inconsistente en algunos restaurantes y parecía demasiado mecánico en otros. La empresa estaba proporcionando formación, por supuesto, pero muchos de los empleados no estaban realmente convencidos de que una manera de proporcionar mejor servicio fuera necesariamente mejor que otra. El rendimiento, aunque generalmente era bueno, era más una cuestión de entusiasmo de un equipo dado o de un individuo en particular que un resultado del diseño planificado del trabajo.

La dirección estaba preocupada por el problema de reclutar y formar los suficientes camareros capacitados, dado que no parecía apropiado en este segmento de mercado recurrir a la aplicación de manuales detallados al estilo militar, ni a la ingeniería industrial, como había ocurrido en muchas cadenas de restaurantes. La empresa también se daba cuenta de que incrementar la productividad de los camareros reduciría el número de empleados necesario y aumentaría las ganancias individuales de los camareros en concepto de propinas. En consecuencia, la dirección

estableció un objetivo de incremento de la productividad de un diez por ciento y eligió una estrategia de auto superación para alcanzar este objetivo.

Mares del Sur contrató a un consultor para que se reuniera con grupos pequeños de empleados y discutiera cómo creían ellos que podría aumentar la productividad sin reducir la calidad del servicio. En este punto, la mayor parte de la atención se dedicó a cómo podían mejorar los camareros sus habilidades para vender y, de esta forma, incrementar las ventas por empleado y hora. Los grupos decidieron prestar atención particular a sus habilidades de comunicación.

Los resultados de este esfuerzo fueron medidos por los empleados en relación con los objetivos que se habían establecido para sí mismos. Los incrementos en productividad empezaron a observarse casi de inmediato, en parte porque los empleados querían comprobar cuánto podían mejorar. Los objetivos iniciales de la dirección para los incrementos de la productividad fueron alcanzados fácilmente y se mantuvieron. En entrevistas informales, los clientes también constataron que la calidad del servicio había mejorado.

A continuación, Mares del Sur llevó a cabo de forma anónima un estudio de satisfacción del consumidor y descubrió que el servicio de la empresa era valorado significativamente mejor que el de los restaurantes de la competencia. La empresa podía fácilmente haberse dado por satisfecha con estos resultados, pero había noticias mejores. La investigación había mostrado que los clientes estaban dispuestos a pagar una cantidad de dinero considerablemente mayor por servicios innovadores.

Con la ayuda de los camareros, la empresa empezó a examinar cada paso de su proceso de prestación del servicio para descubrir oportunidades de mejora y concretar indicios de errores. Los camareros identificaron varios cuellos de botella que estaban provocando problemas en el servicio. Por ejemplo, era necesario más espacio en la cocina para reunir los pedidos; una reestructuración del bar permitiría que los cócteles fueran servidos más rápidamente, etc.

Los empleados empezaron a ayudarse unos a otros y la experiencia de la resolución de problemas en equipo promovió un mayor espíritu de trabajo de equipo. A medida que los camareros aumentaban su productividad y se mentalizaban más con el objetivo de calidad, empezaron a descubrir que podían enfrentarse con más aspectos de su trabajo. En lugar de dejarse llevar por la mecánica del servicio, estaban pensando en el servicio a la vez que lo prestaban.

CUESTIONES:

1. ¿Podrían considerarse realmente equipos de trabajo los grupos de empleados formados por el consultor para mejorar la productividad de los restaurantes Mares del Sur? En caso afirmativo diga por qué y enumere los aspectos que lo caracterizan como equipo.
2. ¿Qué ventajas ha supuesto la creación de esos grupos tanto para los empleados como para la empresa?

BIBLIOGRAFÍA

French, R., Rayner, C., Rees, G. y Rumbles, S. (2011). *Organizational Behaviour* (2ª ed.). United Kingdom: John Wiley & Son.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). México: McGraw Hill.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Prentice-Hall.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6ª ed.). México: Pearson Educación.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.prenhall.com> (Prentice-Hall)

<http://www.emprendedores.es> (Revista Emprendedores)

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Los equipos de trabajo están constituidos por personas cuyos esfuerzos grupales dan como resultado un rendimiento mayor que la suma de sus contribuciones individuales. ¿Cómo se denomina este efecto?
 - a. Productividad.
 - b. Absentismo.
 - c. Sinergia positiva.
2. ¿Cómo se denomina a los equipos de trabajo cuyo objetivo es ampliar la base de información para la toma de decisiones directiva?
 - a. Equipos de proyecto.
 - b. Equipos de asesoramiento.
 - c. Equipos de acción.
3. ¿Cómo se denomina a los equipos de trabajo cuyos miembros provienen de distintas áreas de la empresa y de distintos niveles jerárquicos?
 - a. Equipos mixtos verticales.
 - b. Equipos mixtos funcionales.
 - c. Equipos multifuncionales.
4. ¿Cuál de los siguientes roles básicos para el logro de equipos de trabajo de alto rendimiento consiste en alentar la búsqueda de más información?
 - a. El de promotor.
 - b. El de organizador.
 - c. El de consejero.
5. ¿Cuál de los siguientes no es un atributo de los equipos de alto rendimiento?
 - a. El liderazgo participativo.
 - b. La responsabilidad compartida.
 - c. La respuesta lenta.

6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es una ventaja del trabajo en equipo?
 - a. La combinación de talentos diferentes hace que las soluciones a los problemas sean menos creativas e innovadoras.
 - b. La interacción que se produce en el equipo no permite que sus integrantes desarrollen todos sus potenciales.
 - c. Cuando las personas participan en la toma de decisiones se sienten más responsables con la implantación de lo decidido.
7. Una de las desventajas del trabajo en equipo se da cuando los miembros del equipo ansían tanto lograr la unanimidad que la norma de consenso se sobrepone a la evaluación realista de otros cursos de acción y a la expresión de opiniones desviadas, minoritarias o poco populares. ¿Cómo se denomina a este proceso?
 - a. Pensamiento de grupo.
 - b. Holgazanería social.
 - c. Tendencia inicial de grupo.
8. ¿Cuál de las siguientes actuaciones no debe realizar un directivo que quiera crear una visión compartida dentro de su equipo?
 - a. Crear una visión motivadora para el equipo.
 - b. Usar un lenguaje poco apasionado basado en principios.
 - c. Establecer objetivos medibles, realistas y flexibles.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. c
2. b
3. c
4. c
5. c
6. c
7. a
8. b

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Equipo de trabajo: grupo constituido por personas cuyos esfuerzos grupales dan como resultado un rendimiento mayor que la suma de sus contribuciones individuales, generando sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado.

Equipo de acción: equipo de alta especialización y alta coordinación, como un equipo de fútbol, un equipo de cirugía en un hospital, un grupo musical, equipos de negociación de contratos laborales, un equipo antiterrorista de la policía, etc.

Equipo de asesoramiento: equipo creado con el objetivo de ampliar la base de información para la decisión directiva, como los círculos de calidad, los comités y las juntas.

Equipo de producción: equipo responsable de la realización de las operaciones cotidianas, como los equipos de ensamblado, las cuadrillas de fabricación, los equipos de mineros, las tripulaciones en los aviones, etc.

Equipo de proyecto: equipo creado para la resolución creativa de los problemas que, a menudo, implica la aplicación de conocimiento especializado. Algunos requieren un alto grado de coordinación entre las subunidades organizativas para concluir un determinado proyecto, como por ejemplo los equipos de planificación de arquitectos e ingenieros.

Equipo mixto funcional: es aquel cuyos miembros provienen de distintas áreas de la empresa, pero pertenecen al mismo nivel jerárquico dentro del organigrama de la empresa.

Equipo mixto vertical: se caracteriza porque los miembros provienen de distintos niveles jerárquicos dentro de la misma área operativa.

Equipo multifuncional: es aquel cuyos miembros provienen de distintas áreas y de distintos niveles jerárquicos.

Equipo unifuncional: se caracteriza porque todos los miembros del equipo pertenecen a una misma área operativa de la empresa y a un mismo nivel jerárquico, aunque realicen tareas diferentes.

Holgazanería social: decrementos de productividad del grupo como consecuencia de su aumento de tamaño.

Pensamiento de grupo: problema de la toma de decisiones en grupo que sucede cuando los miembros de un grupo ansían tanto lograr unanimidad que la norma de consenso se sobrepone a la

evaluación realista de otros cursos de acción y a la expresión de opiniones desviadas, minoritarias o poco populares.

Sinergia: proceso que se da cuando el grupo origina *outputs* diferentes a la suma de sus *inputs*.

Tendencia inicial del grupo: problema en la toma de decisiones en grupo que hace que se polarice hacia puntos de vista más extremos que si la toma de decisiones fuera individual, asumiendo un mayor riesgo o una mayor cautela por parte del grupo.