

## Trabajo en equipo

Tomado del capítulo 13 del libro Administración/Hitt

---



### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- ▷ 16.1 Describir las semejanzas y las diferencias entre grupos y equipos. página 391
  - 16.2 Identificar y comparar diferentes clases de grupos. página 393
  - 16.3 Analizar las diferentes características estructurales y conductuales de los grupos. página 397
  - 16.4 Mencionar los factores que influyen en la formación y el desarrollo de los grupos. página 405
  - 16.5 Identificar las ventajas y desventajas de grupos y equipos de trabajo autoadministrados, interfuncionales, globales y virtuales. página 410
  - 16.6 Explicar las diferencias de los diferentes tipos de competencias de los equipos. página 412
  - 16.7 Diferenciar entre dos tipos principales de conflictos grupales, y analizar sus causas y consecuencias. página 415
  - 16.8 Explicar cómo los administradores ayudan a que sus grupos de trabajo se conviertan en equipos de alto rendimiento. página 417
-

# El dilema de un gerente



Durante los años 2000 y 2001, Logica, una empresa de tecnología de la información, puso a prueba los equipos de trabajo. Compuesta por empleados de varias posiciones y niveles de la organización, la tripulación de "Team Logica" se hizo a la mar en una carrera de varios meses alrededor del mundo. Denominada BT Global Challenge, la competencia se conoció como "la carrera de yates más difícil del mundo". En cuanto al fomento del trabajo en equipo, la travesía resultó un éxito, aunque Team Logica llegó en cuarto lugar.

## Y que gane el mejor equipo

En todo el mundo las carreras de yates parecen no tener mucho en común con administración corporativa, pero para Doug Webb, director general de una empresa grande de tecnología de la información, llamada Lógica, el "ejercicio de interacción humana contra el mar" fue una metáfora perfecta para el trabajo sólido en equipos.

En la carrera 2000-2001 BT Global Challenge, escribió: "Envío esto por correo electrónico, en la víspera del inicio de la carrera, una travesía de 10,000 kilómetros en el océano desde el sur desde Sydney, Australia, hasta Cape Town, Sudáfrica". La tripulación de Webb había terminado la competencia en cuarto lugar, después de haber quedado en noveno, a sólo cuatro minutos del primer lugar. "Esa carrera", dijo Webb, "mostró a un equipo que trabajaba más de cerca que en cualquier otra época". El grupo había sorteado una colisión con un barco pesquero y una emergencia médica sería que requirió que se evacuara a un tripulante. De acuerdo con Webb, tales obstáculos en realidad ayudaron a desarrollar la cohesión del equipo.

¿Cómo lograron los 13 marineros aficionados, asignados al azar a uno de 12 yates idénticos de 20 metros de eslora formar vínculos bien integrados, con el objetivo de salir airosos durante 10 meses de reclusión en camarotes pequeños, una competencia tensa y mares borrascosos?

El primer factor del éxito fue la preparación. Después de desarrollar equipos diversos que incluían estudiantes, detectives, un bailarín de ballet, ingenieros de software, gerentes de marketing, etcétera, los organizadores de la carrera reunieron a las tripulaciones nueve meses antes de que comenzara, con la finalidad de que pasaran tres días para que se conocieran y aprendieran a comunicarse entre sí. Se destacaron la necesidad de aprender a escuchar, y la capacidad de dar y recibir retroalimentación, así como las estrategias para manejar conflictos. En las semanas que siguieron se llevaron a cabo otras sesiones de capacitación.

Webb, quien fue timonel en el Team Logica, recuerda que una de sus primeras decisiones respecto de la tripulación fue que todos sus miembros desempeñaran roles diferentes a bordo, pero tuvieran voz y voto con el mismo poder en la toma de decisiones; aunque era claro que el capitán tendría que tomar las más importantes. Al igual que en una empresa exitosa, son muchos los individuos que dan su punto de vista respecto de la visión del director general: a bordo del yate, "podía contarse con una base de experiencia mucho más amplia para en última instancia tomar las mejores decisiones".

El segundo factor fue descubrir la clave para hacer de los miembros distintos del equipo un todo integrado, una vez que comenzara la carrera. Cada individuo del Team Logica poseía aptitudes diferentes y una razón distinta para estar ahí. Algunos iban para ganar, en tanto que otros para vivir la experiencia. Gracias a mantener una atmósfera relajada que incluía poner música en los altavoces de la cubierta, el equipo de Webb funcionó para satisfacer las metas de cada elemento, convirtiéndose en una experiencia atractiva los rigores de la velocidad y el intento por ganar.

No pudo evitarse cierto conflicto. Las aptitudes diferentes ocasionaron que hubiera cambio de roles durante la carrera. Con asesoría, algunos de los miembros aumentaron sus deberes, mientras que otros se cambiaron a tareas que realizaban mejor. Incluso el mismo Webb fue reemplazado como líder de observación, cuya transición, admite, fue para mejorar. Si bien hubo fallas ocasionales, nunca se culpó a alguien.

La comunicación fue crucial para la construcción de la confianza, ingrediente fundamental en un equipo cuyos miembros dependían literalmente uno del otro para lograr sobrevivir. Por ejemplo, hubo preguntas acerca de la responsabilidad después del accidente con el barco pesquero, pero las conversaciones desinhibidas entre la tribulación pronto restauraron la confianza. Después de eso, el Team Logica maniobró con éxito a través de vientos de 77 nudos y olas de 10 metros de una tormenta imprevista.

En el tramo final de su aventura de 48,000 kilómetros, el grupo estaba cohesionado y funcionó con eficacia como equipo para lograr terminar en un cuarto lugar muy satisfactorio.

Fuentes: Doug Webb, "Rhyme of the Ancient Manager," *Forbes*, 10 de septiembre de 2001, pp. 76-77; Helen Riley, "A Sea Charge for the Better," *Supply Management*, 15 de noviembre de 2001, pp. 28-30; Sherryl Tapsell, "Racy Business" *New Zealand Management*, febrero de 2001, p. 14.

¿Usted qué haría?

Puesto que muchas tareas y objetivos complejos están más allá de las capacidades de una sola persona, los grupos y equipos, más que los empleados individuales, constituyen los bloques fundamentales para edificar las organizaciones del siglo XXI. Por ejemplo, en general las decisiones estratégicas son más efectivas si las toma un equipo de ejecutivos (el cual con frecuencia se denomina equipo de alta dirección), en vez de un solo individuo. Ello es así debido a que la mayoría de las decisiones estratégicas son muy complejas. Asimismo, las investigaciones demuestran que los equipos toman decisiones estratégicas de mayor calidad si sus integrantes cuentan con antecedentes funcionales diversos. Los equipos diversos aportan conjuntos distintos de conocimiento, destrezas y actitudes al proceso de toma de decisiones. También toman en cuenta un rango más amplio de información y tienen acceso a más recursos que los ayudan a tomar decisiones más eficaces. Es frecuente que tales decisiones conduzcan a acciones competitivas más poderosas que las que toman equipos de alta dirección más homogéneos. No obstante, los equipos más diversos experimentan con frecuencia mayores conflictos (como se explica en este capítulo) y, por consiguiente, les lleva más tiempo tomar decisiones. De manera que tiene que equilibrarse la calidad de las decisiones resultantes con la necesidad de que sean rápidas, como las que se requieren en respuesta a una amenaza nueva e intensa, que presiona en el ambiente y que plantea un competidor importante. Si se superan estos problemas de conflictos, un equipo de alta dirección diverso también ayudaría a llevar a cabo una acción compleja y estratégica, explicándola y compartiéndola con grupos diferentes dentro de la empresa, y separando y diferenciando los componentes que son externos a la organización (como proveedores, sindicatos y accionistas). La misma clase de diversidad funciona para otros equipos dentro de la organización, en particular los de interfuncionales.

Los grupos realizan diversas clases de actividades, que van, por ejemplo, del desarrollo de productos nuevos, al diseño de automóviles, elaboración de presupuestos y formulación de planes estratégicos. Aun aquellos individuos que sienten inclinación por ser emprendedores independientes a final de cuentas enfrentan esta prueba de la realidad: si una organización no se basa en grupos y equipos de alto rendimiento, es probable que no sea capaz de competir con eficacia en los escenarios competitivos actual o futuro. Por lo tanto, es absolutamente fundamental que cualquiera que aspire a hacer carrera en la administración encare dos desafíos fundamentales: cómo ser un *miembro eficaz* de un grupo o equipo, y cómo ser un *líder eficaz* de un grupo o equipo. Así lo expresó el director general de eBay, Meg Whitman, quien dijo: “Contratamos personas que no estén centradas en el yo, yo, yo. Cuando entrevisto a la gente, una de las preguntas que hago en primer lugar es: ‘¿cuáles son los equipos más eficaces en que ha estado y cómo trabajaban?’”.

## OBJETIVO DE

### APRENDIZAJE 16.1 ▷ GRUPOS Y EQUIPOS

Las aventuras del Team Logica parecerían alejadas de los desafíos cotidianos que enfrentan los administradores de las organizaciones actuales, pero no lo están. En las organizaciones más planas y esbeltas de los albores del siglo XXI (con su mayor énfasis en la velocidad y la flexibilidad), la importancia de administrar y operar con efectividad grupos y equipos es aún mayor de lo que era en el pasado.

Es mucho más probable que las organizaciones de todos tipos y tamaños, sean de negocios, gubernamentales, de atención de la salud, o con otros objetivos, utilicen grupos y equipos ahora, que las de hace unos cuantos años. Esto representa un cambio muy importante en la forma en que funcionan las organizaciones. En consecuencia, se requiere un cambio de mentalidad tanto de administradores como de subalternos. La gente necesita cambiar sus actitudes hacia el trabajo en equipo y favorecerlo por encima de la labor individual. Por supuesto, siempre habrá un lugar para el empleado brillante que trabaje solo y genere una innovación destacada o un logro creativo. Asimismo, no todos los individuos o culturas se adaptan igualmente bien a un ambiente organizacional orientado hacia los grupos. No obstante, puesto que operan en mercados globales, las organizaciones actuales dependen más y más de relaciones en red e interconectadas que tienen que ver con grupos y equipos. La administración de tales relaciones requiere de aptitudes grupales fuertes y de la capacidad de trabajar con éxito con grupos y equipos, y como parte

de éstos. Dichas aptitudes son necesarias para construir el capital social dentro de una organización, y también con los grupos y empresas externos a ella. Con tales aptitudes, los administradores están en una posición mucho mejor para dirigir y ganar la aceptación y el compromiso de otros para realizar los cambios estratégicos de importancia común en las organizaciones actuales.

Es importante diferenciar entre grupos y equipos. En ciertas circunstancias son lo mismo, y *no* lo son en otras. Un **grupo** se define por lo general como un conjunto de personas, limitado en cuanto a número (usualmente de 3 a 20, o algo así), que tienen cierto grado de interacción y objetivos compartidos. Por otro lado, un equipo es un tipo o una forma de grupo. En efecto, un **equipo** tiene características adicionales más allá de las de un *mero* grupo: grado mayor de interacción coordinada y, en especial, un sentido más alto de la responsabilidad individual de sus miembros para alcanzar los resultados grupales, específicos. Asimismo, es común que los grupos que se vuelven equipos hayan creado un nivel alto de identificación de sus miembros con el grupo. En otras palabras, para los miembros es importante el hecho de que forman parte de una unidad. Una forma útil de pensar sobre la relación entre grupos y equipos es verlos como un continuo, como se ilustra en la figura 16-1. Se coloca a los individuos —o se colocan ellos mismos— dentro de un grupo. El grupo podría convertirse o no en un equipo.

Las características distintivas de los equipos, por supuesto, se ilustran bien en el ejemplo que abre el capítulo, acerca del equipo de la carrera de yates. La tripulación del *Logica* era un grupo pero, además, al final se transformó en un equipo. Dicho con sencillez, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos o se convierten en ellos. Sin embargo, en el caso de la carrera de yates, el equipo sí evolucionó con rapidez para ser un equipo verdadero, como se evidencia en lo que se aprendió en la descripción. Al igual que en el caso de los patrocinadores de la tripulación del yate, un objetivo principal en la mayoría de las organizaciones actuales es tener grupos de trabajo que se desarrollen y evolucionen rápido, de manera que se comporten más como equipos. Aunque es difícil que alguien esté en desacuerdo con esto como una meta, el desafío organizacional y administrativo es que ocurra en realidad. Por lo general, tales resultados que se desean no podrían garantizarse sin un esfuerzo considerable, y éste es un tema central al que regresaremos después.

Este capítulo comienza con la identificación básica de los diferentes tipos de grupos que operan en las organizaciones. Después se analiza cómo se forman y desarrollan los grupos, y cuáles son algunas de sus características más importantes, como su estructura, sus normas y su grado de cohesión. Luego se realiza el análisis de un asunto fundamental que es común a muchos grupos, es decir, el conflicto. El capítulo concluye con la consideración de los desafíos que implica la mejora de la eficacia de los grupos.

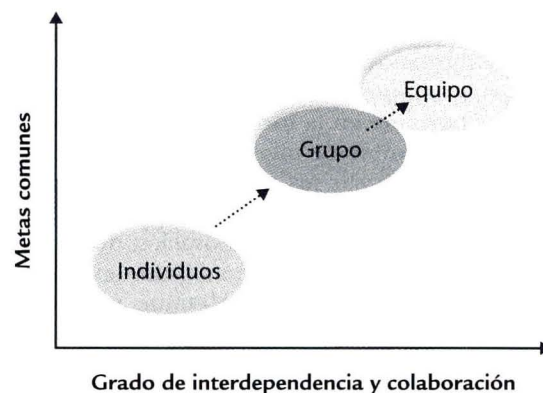
**Figura 16-1**

Continuo individuos-grupo-equipo

Fuente: Adaptado de M. E. Kossler y K. Kanaga, *Do You Really Need a Team?* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2001).

**LOS EQUIPOS** demuestran mejor:

- Interacción coordinada
- Responsabilidad personal por los resultados del grupo
- Identificación individual con el grupo



OBJETIVO DE

**APRENDIZAJE 16.2** ▷ TIPOS BÁSICOS DE GRUPOS

La mayoría de las personas que trabajan en organizaciones son parte de al menos un grupo, y con frecuencia de varios distintos. Estos grupos son de diferentes tipos, y una distinción grande entre ellos es si son *formales*, es decir, si fueron establecidos por la organización; o *informales*, creados por los individuos sin participación directa de la organización formal. En la figura 16-2 se ilustran algunos ejemplos de los tipos básicos de grupos, a los cuales pertenecen casi todos los miembros de una organización y que se describen en el capítulo.

**GRUPOS FORMALES**

Dentro de casi cualquier organización es común que haya tres clases de grupos formales: de comando (supervisión), de proyecto/fuerza de tarea y comités.

**Grupos de comando (supervisión)** Un **grupo de comando (supervisión)** consiste en un supervisor o gerente y todos aquellos que le reportan a esta persona; por ejemplo, quienes reportan a un supervisor de producción específico o 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 en forma considerable de un grupo de comando a otro. Por ejemplo, en una planta de manufactura de ropa, un grupo de trabajadores que esté asignado a trabajar en un estilo particular de *jeans*. Todos trabajan para producir la misma

**Figura 16-2**

Tipos de grupos

Tipo de grupo	Características	Ejemplos
Comando (supervisión)	Un supervisor con cierto número de subalternos Relativamente duradero Los miembros se cambian con cierta lentitud	Unidades de empleados Unidades de ensamble en la manufactura Gerentes de ventas locales que reportan a uno regional
Proyecto/fuerza de tarea	Temporal Propósito específico y limitado Los miembros del grupo son conscientes de la naturaleza temporal del grupo	Equipos de diseño de productos Equipos de administración de sistemas de información, abocados a desarrollar sistemas de cómputo más modernos Grupos de proyectos finales (tesis) en la universidad
Comité	Permanentes o para un propósito Sólo se reúnen en forma periódica Los miembros tienen diferentes trabajos y/o supervisores permanentes Es común que la membresía no represente el compromiso más alto del empleado	Comités para elaborar el presupuesto Comités de seguridad Comités de revisión de ascensos
Formal	Comando (supervisión) Proyecto/fuerza de tarea Comité	
Informal	Grupo que no es creado por la organización Membresía voluntaria Diferencias y límites obvios entre quienes son miembros y quienes no lo son	Grupo de empleados que comen juntos los viernes Grupo que se reúne a jugar dominó El "grupo de los automóviles deportivos"

**grupo**

Conjunto de personas, limitado en cuanto a número (por lo general de 3 a 20), que tienen cierto grado de interacción y objetivos compartidos.

**equipo**

Tipo de grupo que tiene características adicionales: mayor grado de interacción coordinada e interdependiente, y un sentido más alto de la responsabilidad individual de los miembros para alcanzar los resultados grupales específicos.

**grupo de comando (supervisión)**

Un grupo cuyos miembros consisten en un supervisor o un gerente y todos quienes reportan a esa persona.

vestimenta, pero ya que uno cose el bolsillo a la pernera, otro coloca los cierres y otro más la parte superior y la banda del cinturón, hay poca oportunidad para la interacción. En contraste con el anterior se halla el equipo de marketing de una compañía de juguetes, donde sus miembros se reúnen con frecuencia para analizar productos nuevos, diseñar campañas publicitarias y decidir actividades de promoción especiales.

Por lo general, se considera que los grupos de comando tienen una duración relativamente prolongada, más que temporal. Asimismo, la membresía a estos grupos cambia relativamente con lentitud. Estos factores reunidos afectan la naturaleza y la calidad de la interacción personal entre los miembros del grupo. El hecho de que se sepa que se va a interactuar repetidas veces con la misma gente durante un lapso indefinido tendrá un efecto significativo en las relaciones con los demás miembros.

**Proyecto/fuerza de tarea** Los proyectos/fuerza de tarea son grupos que una organización reúne para lograr un objetivo específico; por ejemplo, diseñar un producto nuevo o atender un problema concreto (como desarrollar un sistema más rápido y eficaz para responder a las quejas de los clientes) que cruza unidades organizacionales diferentes. El Equipo Velocidad de IBM, que se describe en la sección “Cómo dirigir en un mundo virtual: Si pestañeas, lo pierdes”, es un buen ejemplo de un equipo de proyecto, que opera en un ambiente rico en tecnología y que se reúne para alcanzar objetivos muy específicos con el mínimo absoluto de tiempo.

Como lo ilustra el ejemplo del Equipo Velocidad de IBM, los equipos de proyecto y las fuerzas de tarea difieren de los grupos de comando en que se sabe que los primeros son temporales. Sus miembros saben que el grupo dejará de existir una vez que se concluya

## Cómo dirigir en un Mundo Virtual

### Si pestañeas, lo pierdes

Los gerentes de todas clases de organizaciones, grandes y pequeñas, están redescubriendo las diversas utilidades de los equipos. Los equipos, o grupos de personas con metas coordinadas que comparten la responsabilidad de alcanzar sus fines, hacen que el trabajo se ejecute con rapidez y eficacia. Ofrecen soluciones innovadoras, ayudan a otros a través de la organización a que acepten el cambio y se ajusten a él, y forjan vínculos no oficiales y relaciones que facilitan los logros más allá de las tareas asignadas. Los equipos incluso se forman tan sólo para romper las reglas.

En IBM, la unidad de tecnología de la información (TI) es sorprendentemente grande: 100,000 personas en todo el mundo. La mayoría de los equipos consisten en alrededor de 3 a 15 individuos, pero esta unidad soporta una responsabilidad enorme: producir proyectos de software exitosos para que IBM los comercialice en sus mercados corporativos y de consumo. Para ayudar a coordinar los esfuerzos de una unidad de este tamaño, Steve Ward, ex director de información, solía reunirse en forma regular con un consejo de liderazgo de 200 integrantes, todavía un grupo muy grande. Pero en una junta de consejo que se realizó en noviembre, Ward decidió que la acción veloz tendría que convertirse en la prioridad máxima de la TI en los meses por venir, o IBM podría ser expulsada del mercado por las dinámicas empresas punto-com que iniciaban sus actividades y amenazaban su liderazgo.

“Una de las cuestiones que más me frustraba”, decía, “es el lapso que hay entre el momento de decir



*Para competir con las nuevas empresas veloces, IBM, dirigida por Sam Palmisano, necesitaba una forma de acelerar el proceso de desarrollo en su enorme unidad de TI, que tiene más de 100,000 empleados. En 2000 IBM estableció un proyecto/fuerza de tarea denominado Equipo Velocidad, descrito como “un conjunto apasionado de empleados con mucho impulso para mejorar la velocidad y la eficiencia internas. Después de eliminar numerosos obstáculos en el camino para el desarrollo rápido de productos, el equipo de 21 miembros se desintegró cerca de un año después.*

'ajá' y aquel en que en realidad comenzaba a cambiar la dirección de la organización para llevarla a donde necesitaba estar". En ese caso, Ward no desperdició tiempo para modificar la dirección. A la mañana siguiente constituyó un grupo de 21 miembros, llamado el Equipo Velocidad, y le asignó su tarea. Era clara: hacer que los 100,000 miembros de la unidad de TI trabajaran más rápido centrados en aplicaciones con base en Internet.

El equipo se puso a trabajar de inmediato. "Pienso que habremos fracasado si el Equipo Velocidad sigue junto dentro de tres años", dijo al principio Jane Harper, líder adjunta del equipo. (En realidad, cumplió su tarea en más o menos siete meses). "Cuando comenzamos esto, nuestro plan era reunirnos, ver lo que funcionaba, determinar por qué los proyectos se atoraban, hacer algunas recomendaciones para mejorar la velocidad y hacer que los ejecutivos las aceptaran, y tratar de que las recomendaciones fueran parte de la esencia del negocio".

Los miembros del Equipo Velocidad recorrieron la unidad de TI, y comenzaron a detectar y a eliminar lo que llamaron "obstáculos", es decir, barreras contra la velocidad. Uno de los primeros descubrimientos fue el hecho de que el tiempo es un recurso tangible, al igual que el dinero o las personas. Entonces, el equipo se centró en dos clases de iniciativas para el cambio. Los "puntos rápidos" se alcanzaban casi de inmediato e incluían "calificaciones de rapidez" para revisar el desempeño y que todos los líderes de TI articularan mejor sus prioridades sobre la base del tiempo. Algunos proyectos de largo plazo; los cuales necesitaban hasta 90 días para terminarse, incluían la coordinación más estrecha del departamento de finanzas con las prioridades de la TI, para no cortar el financiamiento de los proyectos nuevos cuando fuera el momento de lanzarlos, y establecer cuál era el tiempo mínimo para que saliera la aplicación nueva.

En el camino, el Equipo Velocidad tuvo tiempo de aprender algunas lecciones acerca de los equipos, que

pasaron de forma directa a la cultura de la compañía. Por ejemplo, para que un equipo actúe con celeridad se requiere una mezcla de habilidades, experiencia y seguridad en la compañía. Los equipos también necesitan metas y prioridades bastante claras. De acuerdo con Ward, "se necesita decir 'nuestra meta es vender \$2 mil millones al mes en Internet', y después trabajar con el equipo para alcanzar dicha meta." No fue una sorpresa ver que los equipos también dependen de comunicaciones rápidas, como mensajería instantánea, teleconferencias y videoconferencias. Como la información se compartía con rapidez, la comunicación ágil ayudó a los miembros del Equipo Velocidad a trabajar y dar seguimiento con más eficacia, minimizar los retrasos administrativos y realizar con mayor eficiencia los procesos que no podían eliminarse. Asimismo, en ocasiones ayudaba el hecho de guiarse por el espíritu del proceso en vez de por el objetivo literal; de acuerdo con Harper, los procesos estrictos de negocios generan trabajos de calidad alta, pero "si usted es un cocinero inteligente, no necesita medir cada cucharadita de sal; tan sólo agrega unas pizzas".

Ray Blair, líder adjunto de Harper, escribió el epitafio del Equipo Velocidad: "Nuestra evidencia de éxito es que nuestros cambios habían sido adoptados por la organización. La gente había comenzado a pensar en la necesidad de ser veloz en su trabajo. Ya no éramos necesarios. Nuestro trabajo era funcionar como catalizadores y los catalizadores no pueden durar para siempre".

Aunque muchas empresas punto-com desaparecieron y el ambiente de los negocios de IBM cambió desde que se desintegró el Equipo Velocidad, se mantuvo la necesidad de ser veloz. "Hace cinco años pensábamos que la velocidad era importante", señaló Harper hace poco. "Hace un año sabíamos que era importante. Ahora sabemos que la velocidad es cuestión de supervivencia".

Fuente: Anni Layne, "Report from the Past-Jane Harper", *Fast Company*, enero de 2001; Scott Kirsner, "Faster Company," *Fast Company*, mayo de 2000, pp. 162ff.

el proyecto o la tarea. Esto no sólo cambia las percepciones de los miembros y sus interacciones, sino que también modifica su relación con el líder del grupo de proyecto o fuerza de tarea. Por la naturaleza e importancia de las metas y los objetivos que se establecen para ellas, las fuerzas de tarea llevan a cabo algunas de las actividades grupales más críticas dentro, e incluso a través, de las organizaciones, y es frecuente que incluyan situaciones de grupo virtuales (que no son cara a cara). Por ejemplo, algunos casos de fuerzas de tarea comunes son los siguientes:

- El *Sacramento Bee*, periódico de mucha circulación en el norte de California, reunió una fuerza de tarea para investigar las lesiones en el lugar de trabajo, como parte de una revisión a fondo de sus operaciones. La fuerza de tarea hizo varias recomendaciones

#### proyecto/fuerza de tarea

Grupo temporal que una organización reúne para lograr un objetivo específico.

acerca de configuraciones del equipo, capacitación y seguridad y salud en las estaciones de trabajo. Estas recomendaciones dieron por resultado una disminución de los gastos relacionados con lesiones: de \$2.2 millones a \$490,000 en un plazo de cuatro años.

- Bell South creó una fuerza de tarea con miembros de la unidad de Seguridad y Tecnología de la Información, con la finalidad de evaluar la vulnerabilidad de los sistemas de cómputo de la empresa. Descubrieron 30,000 puntos de acceso a sus sistemas, evaluaron el nivel de riesgo que implicaban y sugirieron soluciones para cada problema.
- Cuando los números del control de calidad cesaron de mejorar, Revlon estableció la Fuerza de Tarea de Control de la Calidad Corporativa. Los miembros de ella recibieron el encargo de descubrir cuáles eran los factores que tenían la mayor influencia en la calidad, desarrollar planes para corregir problemas y asignar responsabilidades específicas de control de calidad a distintos departamentos.
- Duke Power, Bell South, Carolina Power and Light, y 32 compañías telefónicas independientes, formaron una fuerza de tarea conjunta para desarrollar una red regional de servicios de comunicación personales de \$500 millones.

**Comités** 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 sólo en forma ocasional y reportan a distintos supervisores en la estructura de la organización (véase la figura 16-3). Así, la interacción es esporádica y para la mayoría de miembros éste no es el grupo formal de la organización con el que tienen el mayor grado de compromiso. Por ejemplo, un comité presupuestal se reúne varias veces durante el año fiscal de la compañía, cuyos miembros provienen de cada uno de los departamentos o divisiones principales. Sin embargo, las funciones primordiales de los miembros del comité presupuestal se encuentran en sus propias unidades organizacionales, y no son atender juntos al comité. No obstante, las decisiones de un comité así podrían tener implicaciones relevantes no sólo para sus miembros, sino también para toda la organización.

Los tipos anteriores son ejemplos de **grupos formales**, es decir, grupos que la organización diseña, crea y regula para que realicen el trabajo fundamental y se ajusten a su misión general. Sin embargo, en muchos aspectos los grupos informales tienen igual —y a veces mayor— importancia que los formales, y ello hace necesario que el administrador les ponga mucha atención y los comprenda.

## GRUPOS INFORMALES

Un **grupo informal** es aquel en el cual sus miembros eligen interactuar en forma voluntaria, no por obligación organizacional. Ejemplo común de éstos son los grupos de amigos. Aunque no hay un proceso formal de reunión, es frecuente que estos grupos tengan fronteras muy evidentes entre quienes son miembros y quienes no lo son. En cualquier momento específico, las personas creen saber (quizás en forma equivocada, desde el punto de vista de los demás integrantes del grupo) si son miembro de cierto grupo o no. Por ejemplo, con sólo observar quién come con quién, o quienes conversan entre sí con frecuencia, se tiene una señal clara de los límites de un grupo en cuanto a su amistad. Tales grupos informales son temporales, aunque lo más común es que duren periodos considerables.

Lo más importante para un administrador es el hecho de que los grupos de amigos y otros grupos informales afectan en forma significativa las actitudes y el desempeño de sus miembros, en relación con las tareas y los objetivos organizacionales. Por ejemplo, un conjunto de empleados que al principio eran extraños se convierten en un grupo informal después de que viajan juntos al trabajo. Si las conversaciones dentro de este grupo se centran en las reacciones negativas ante las políticas organizacionales nuevas, entonces se convierte en una fuente de oposición a ellas. Sin embargo, los grupos informales con

**Figura 16-3**

Ejemplos de los comités presentes en muchas organizaciones

• Gobierno	• Remuneración	• Supervisión
• Ejecutivo	• Finanzas	• Auditoría
• Dirección	• Seguridad	• Ética
• Planeación ante desastres	• Planeación a largo plazo	• Relaciones públicas

frecuencia brindan ayuda considerable a los administradores para enfrentar los desafíos de la organización. La clave para el administrador está en el hecho de si se puede influir en las normas o estándares de comportamiento del grupo (consulte el análisis posterior, en este capítulo), para que apoyen las metas del trabajo en grupo y de la organización. Hacer esto requiere la capacidad para reconocer la existencia y la membresía de grupos informales importantes, para comprender cuáles son las normas actuales del grupo, e identificar en dónde se encuentra el liderazgo dentro de ese grupo. Si se dan estos pasos, entonces existe el potencial para que los grupos informales se conviertan en fuerzas positivas. De hecho, las investigaciones demuestran que mientras “los grupos de amigos socializan más [...] también dedican más tiempo al análisis de las tareas, se comprometen y son más cooperativos [entre sí].

## OBJETIVO DE

### APRENDIZAJE 16.3 ▷ CARACTERÍSTICAS DE GRUPOS Y EQUIPOS

Todos los grupos tienen ciertas características o rasgos que influyen en el grado y los tipos de influencia que tienen sobre sus miembros y sobre su nivel de desempeño colectivo. Algunos de estos son estructurales, mientras que otros se relacionan con rasgos básicos de los grupos, como sus normas y el grado de cohesión entre sus miembros. Es importante que líderes y administradores entiendan los efectos probables de todas esas características. En particular, los administradores necesitan prever de qué manera los cambios de dentro y de fuera de la organización alterarían una o más de las características que a la vez tendrían efectos profundos sobre el funcionamiento y el desempeño del grupo.

#### CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES

Así como las organizaciones tienen estructura, los grupos también, aunque a menor escala. Cuatro de los rasgos estructurales más esenciales de los grupos son tamaño, composición, roles diferenciados y estatus distinto.

**Tamaño** Cuando se revisan las investigaciones sobre los grupos establecidos, “la bibliografía actual traza una línea consistente [para determinar el mejor tamaño de un grupo]: [utilizar] el menor número de personas que pueda hacer la tarea”. De manera similar, otra revisión de los estudios efectuados en Estados Unidos arrojó que la satisfacción de los miembros disminuía conforme los grupos se hacían más grandes, y los comportamientos de los líderes con los miembros se orientaban más hacia la tarea y menos hacia las personas. Asimismo, un estudio a gran escala de grupos de comando realizado en 58 oficinas de una institución federal estadounidense encontró que la productividad organizacional por empleado se reducía conforme aumentaba el tamaño del grupo.

¿Cuál es el tamaño óptimo de un grupo? Por supuesto, no existe una respuesta única a esta pregunta, ya que variaría de acuerdo con los tipos de tareas a que se enfrentará. Sin embargo, las investigaciones demuestran que cuanto mayor sea el tamaño de un grupo, tenderá a disminuir el sentido de responsabilidad personal por los resultados o el desempeño. El fenómeno que consiste en reducir el esfuerzo individual en los grupos grandes se denomina **apatía social**. Parece que es más probable que los individuos de los grupos más grandes supongan que los demás miembros “llevarán la carga”, que en el caso de grupos más pequeños. Asimismo, en los grupos grandes, se identifican con menos facilidad las contribuciones específicas de los miembros individuales, y esto parece ser un factor principal para estimular dicha *apatía*.

No obstante, hay algunos enfoques que se utilizan para contrarrestar la tendencia a la *apatía social*. Por ejemplo, es posible estructurar las tareas del grupo para estimular la participación plena de los miembros del grupo. Una clave radica en lo sencillo que resulte identificar la contribución de un individuo en el resultado final. En un experimento donde participaron miembros del equipo de natación de una universidad se descubrió

#### comité

Grupo permanente o temporal (ad hoc), cuyos miembros se reúnen sólo de forma ocasional y reportan a distintos supervisores en la estructura de la organización.

#### grupo formal

Es el que la organización diseña, crea y regula para que realice el trabajo fundamental y contribuya con su misión general.

#### grupo informal

Es aquel donde sus miembros eligen interactuar en forma voluntaria.

que al principio los atletas nadaban más rápido en pruebas individuales contra reloj, de lo que lo hacían en los mismos estilo y distancia en competencias de relevos. En la situación normal sólo se anunciaba el tiempo del equipo al final de la competencia, sin hacer públicos los tiempos de cada nadador. Cuando se estructuró la carrera de relevos para que por el sonido local se anunciara el tiempo de cada individuo al final de su tramo, los participantes incluso nadaron más rápido que en las competencias individuales.

Resultados como los anteriores sugieren que los administradores podrían estimular mayores niveles individuales de esfuerzo en los proyectos grupales, si se instaura alguna forma de reconocimiento por las contribuciones que haga cada miembro del grupo al resultado final del proyecto.

Es interesante que investigaciones adicionales parecen indicar que es menos probable que haya apatía social en grupos que pertenecen a culturas colectivistas como los países asiáticos, que en las culturas más individualistas, como Estados Unidos o Australia, ya que la orientación hacia el grupo es mucho más fuerte en las primeras.

La otra razón principal de por qué disminuye el rendimiento por persona dentro de un grupo conforme aumenta el tamaño de éste, quizá se deba tan sólo a los costos crecientes por la coordinación, lo cual se denomina **costos del proceso**. Conforme un grupo se vuelve más grande, el número de relaciones interpersonales se incrementa de forma significativa, en tanto que la coordinación se hace más difícil. Asimismo, un mayor tamaño conlleva riesgos adicionales para que surjan conflictos interpersonales entre los individuos y entre subgrupos dentro del grupo.

Por supuesto, deben ponderarse todas las desventajas de un grupo grande contra las ventajas potenciales de tener un conjunto más amplio de talento, destrezas y experiencia para mejorar el desempeño y emprender tareas adicionales para resolver problemas. Al tener muy poca gente en un grupo, en especial cuando las tareas son diversas y complejas, se debilita el propósito general de colocar juntas a las personas en primer lugar. Al determinar el tamaño que sea mejor para grupos formales de trabajo, los administradores necesitan considerar las pérdidas probables debido a los costos del proceso, en relación con las ganancias potenciales por tener mayores esfuerzos integrados.

Otro desafío administrativo que se relaciona con el tamaño de un grupo es que no siempre es constante: puede cambiar y en ocasiones lo hace de forma drástica. Los efectos se ejemplifican con la historia de una compañía relativamente pequeña llamada Next Jump, Inc. Comenzó como una modesta aventura organizada por un grupo de amigos, quienes, a la vez, contrataron a más amigos. Incluso se pegó un árbol genealógico que indicaba las relaciones entre todos los empleados. En tan sólo tres meses, la compañía creció de 30 a 105 trabajadores. Conforme crecía, Charlie Kim, el director general, trataba de mantener el sentimiento de familia en la compañía. Por desgracia, la idea de un “equipo” grande, con todos los miembros centrados en las mismas metas, trabajando juntos de manera cohesionada, no funcionó conforme la empresa iba creciendo. Se suspendieron las reuniones y aumentaron la confusión y el conflicto. La gente comenzó a renunciar y se retiró el “árbol genealógico”. Charlie Kim, en su papel directivo, experimentaba los efectos que un tamaño distinto de grupo llega a tener sobre sus miembros y su dirección.

**Composición** Los grupos están compuestos de individuos que son muy parecidos o muy diferentes. Si se trata del primer caso, se describe al grupo como homogéneo. Si es el segundo, la composición sería heterogénea o diversa. En la actualidad la mayoría de los grupos tiene cierto grado de diversidad y muchos de ellos enfrentan un reto notable. Como se ilustra en la figura 16-4, hay diferentes tipos de diversidad dentro de los grupos, incluso variaciones en características observables y quizá más superficiales, como la raza/origen étnico, género y edad; y variaciones en atributos subyacentes menos evidentes en lo inmediato, como valores, destrezas, conocimiento e información, y estatus laboral, en el grupo y la organización.

Algunos directivos toman ventaja en forma deliberada de la diversidad en su trato con los grupos. Por ejemplo, Jerry Hirshberg, ex presidente de Nissan Design que ayudó a convertir al sur de California en un centro global de diseño de automóviles, a propósito combinó en equipos a empleados con formaciones profesionales y/o antecedentes culturales radicalmente distintos. Hirshberg creía que el conflicto natural en estos equipos diversos daría como resultado “momentos de fricción y colisión [que llevarían] a oportunidades para cambios profundos”.

Por supuesto, la pregunta administrativa clave es ¿una mayor cantidad de diversidad dentro de los grupos ayuda o dificulta el logro de resultados como el funcionamiento y el desempeño grupales? La investigación más reciente indica que no existe una respuesta sencilla para esa pregunta. En cambio, como se muestra en la figura 16-4, se necesitan observar los efectos que tiene la diversidad del grupo sobre consecuencias más específicas e inmediatas, como:

- Reacciones sobre los miembros (las llamadas “consecuencias afectivas”), que incluyen satisfacción, identificación con el grupo y conflicto dentro de éste.
- La creación de ideas por parte de los miembros (consecuencias cognoscitivas), incluyendo la cantidad de ideas nuevas o innovaciones que emergen del grupo.
- Eficacia en la comunicación, tanto dentro como fuera del grupo.

La investigación más reciente de esta clase de consecuencias tan sólo ofrece sugerencias, sin ser concluyente, en especial considerando el hecho de que, como se dijo antes, existen diferentes tipos de diversidad. Sin embargo, los descubrimientos tienden a demostrar que una mayor diversidad potencialmente:

- Tiene algunos efectos negativos sobre las reacciones y las interacciones de los miembros entre sí.
- Ejerce ciertos efectos positivos al incrementar la calidad de la producción de pensamientos de los miembros como grupo, lo cual quizá se deba al mayor rango de opiniones e ideas que se analizan.
- Lleva a una disminución de la frecuencia en la comunicación dentro de un grupo, pero origina mayor comunicación con quienes están en el exterior.

Entonces, el desafío para usted como administrador consistirá en maximizar los beneficios significativos que sean posibles por tener diversidad en el grupo, y tratar de minimizar las desventajas potenciales al anticiparlas y enfrentarlas en forma directa. Al respecto, una forma que parece muy promisoria es dar atención adicional al desarrollo de normas grupales de cooperación fuerte, es decir, destacar el objetivo de cada miembro al observar y valorar la importancia de la cooperación dentro del grupo. Asimismo, resultados de investigaciones sugieren que es más probable que la diversidad que se basa en las diferencias de los miembros en cuanto a valores y actitudes cause dificultades en una etapa temprana de la existencia de un grupo. Por lo tanto, para aprovechar las ventajas potenciales que ofrece la diversidad, los grupos y sus líderes necesitan darse cuenta de que deberían

**Figura 16-4**

Ejemplos de diversidad dentro de los grupos y sus consecuencias potenciales

Tipos de diversidad	Consecuencias potenciales
Atributos observables	Consecuencias afectivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raza</li> <li>• Origen étnico</li> <li>• Género</li> <li>• Edad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Identificación con el grupo</li> <li>• Conflicto dentro del grupo</li> </ul>
Atributos subyacentes	Consecuencias cognoscitivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Conocimiento e información</li> <li>• Definitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Cantidad y calidad de ideas nuevas</li> </ul>
	Consecuencias relacionadas con la comunicación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos frecuencia dentro del grupo</li> <li>• Más frecuencia fuera del grupo</li> </ul>
<p><i>Fuente:</i> Adaptado de Frances L. Milliken y Luis L. Martins, “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups,” <i>Academy of Management Review</i> 21, núm. 2 (1996), pp. 402-23.</p>	

**apatía social**

Es el fenómeno que consiste en reducir el esfuerzo por persona en los grupos grandes.

**costos del proceso**

Costos crecientes por la coordinación conforme aumenta el tamaño de un grupo.

tratar de resolver esas diferencias iniciales y concentrarse en las ventajas en vez de en las desventajas. El descubrimiento estimulante es que parece que cuanto más tiempo funcione un grupo, más probable será que encuentre formas de lograr triunfar en la superación de las diferencias iniciales en cuanto a valores y actitudes. A pesar de cualquier otra cuestión que se diga, algo parece cierto en absoluto: el uso de equipos de trabajo cada vez más diversos, en especial (pero no en exclusiva) de grupos multinacionales, se ha vuelto un lugar común. Por lo tanto, los desafíos de la diversidad para los administradores están creciendo, no disminuyendo.

**Roles diferenciados** En los grupos de cualquier tamaño, miembros diferentes realizan funciones distintas, es decir, ocupan posiciones diferentes, cuyas conductas esperadas se ajustan a tales posiciones. Esta se ilustra del modo más vívido en ciertos equipos atléticos, donde los jugadores tienen roles especializados cuando el equipo se encuentra a la ofensiva y roles diferentes si está a la defensiva. Los roles en los grupos de trabajo no siempre son tan claros y varían desde muy generales, como ejecutar deberes analíticos, hasta muy especializados con asignaciones concretas de tareas, como vigilar piezas de equipo específicas. Sin embargo, en los grupos cada vez más organizaciones tratan de eliminar las fronteras rígidas entre los roles, con la finalidad de alcanzar mayor flexibilidad al enfrentar desafíos inesperados tanto competitivos como ambientales. El espíritu de este cambio se ejemplifica en la siguiente cita del líder del Electronic Media Team de la Agencia de Información Estadounidense, en relación con los nuevos roles de los miembros del equipo: “en los tiempos pasados, la gente tenía descripciones de trabajo muy específicas, y rara vez se aventuraban fuera de ellas”. El reto de los equipos es hacer que éstos y la gente “salgan de la caja” (es decir, piensen en forma más creativa cómo cumplir con sus funciones).

Un tipo muy evidente de rol que se asigna o destaca en casi todos los grupos es el de líder. Anteriormente, el liderazgo en los grupos de trabajo tendía a ser especializado y a concentrarse en un individuo: el supervisor. Sin embargo, la tendencia clara en las organizaciones muy competitivas actuales es intentar distribuir las funciones del líder entre los miembros del grupo, en cuanto a estructurar tareas y brindar apoyo personal y motivación tanto como sea posible. Esto es especialmente válido en los equipos denominados autoadministradores, pero también se hace cada vez más frecuente incluso en grupos comunes de tipo comando. Por ejemplo, en una planta de Texas Instruments, la función de líder del equipo se intercambia entre los miembros del grupo, en vez de asignarse en forma permanente a cualquier individuo. El principio que se considera es que si la responsabilidad de las funciones del liderazgo se comparte y acepta con mayor amplitud, el grupo será capaz de responder más rápida y eficazmente ante las presiones de circunstancias cambiantes.

Dos asuntos particulares que los grupos enfrentan en cuanto a los roles —y que es probable que usted haya enfrentado en sus experiencias grupales propias— son la ambi-

*El chef francés Alain Ducasse (a la izquierda) guisa con sus ayudantes en la cocina de su restaurante de Mónaco Le Louis XV. Cada miembro del equipo de cocina de Ducasse tiene su propio rol en el equipo, con la meta general de crear la comida principal. Es evidente que el equipo funciona bien en conjunto. En 2003 la Guide Rouge (la “biblia” francesa de los gastrónomos) premió a Le Louis XV con su clasificación de tres estrellas.*



güedad del rol y el conflicto entre roles. La **ambigüedad del rol** se refiere a una situación donde las conductas esperadas de un miembro del grupo no están definidas con claridad, lo cual incrementa el nivel de tensión ese individuo. El **conflicto entre roles** surge cuando un miembro tiene que cumplir con dos o más conjuntos de expectativas opuestas, como darse tiempo para ser amable con los clientes *versus* cumplir cierta cuota de clientes atendidos durante un periodo de trabajo. Una gerente que ha enfrentado el conflicto entre roles es Lina Echeverría, directora de tecnología fundamental en Glass Ceramics de Corning. Su eficacia se evalúa con dos criterios principales: 1) por mantener felices a los científicos que realizan investigación, lo cual implica un liderazgo relativamente distante y dejarlos trabajar cuando, como y en lo que deseen; y 2) mantener feliz a la compañía, lo que significa ser un líder activo, que abata costos y se asegure de que los científicos que investigan sean productivos. En una situación así, un administrador tiene que tomar decisiones que con frecuencia resultan difíciles.

**Estatus diferenciado** No sólo los miembros tienen roles diferentes en los grupos, pues es frecuente que también tengan niveles diferentes de estatus o de rango. El **estatus** es la posición o el prestigio que un individuo tiene en un grupo, y se basa en cierto número de factores como las aptitudes de liderazgo que se perciben, la personalidad o destrezas especiales, entre otros.

Las investigaciones han demostrado que las diferencias de estatus influyen mucho en las interacciones dentro del grupo. Por ejemplo, los miembros de mayor estatus suelen recibir más comunicaciones que los de menor estatus, y éstos tienden a mostrar respeto con aquéllos cuando los grupos toman decisiones. Tales efectos son fuertes en especial, por supuesto, en las culturas con mucha distancia del poder, como las de Sudamérica y Asia. Sin embargo, en culturas con poca o mediana distancia del poder, es probable que se inhiban la comunicación y la toma de decisiones eficaces, si las diferencias de estatus y sus efectos se llevan al extremo. Casi con seguridad la información necesaria se compartiría con menor amplitud, con lo cual no recibiría atención suficiente.

## CARACTERÍSTICAS CONDUCTUALES

Existen dos rasgos principales de los grupos y equipos que implican características de tipo comportamiento: las normas que se desarrollan en los grupos y el grado en que éstos son cohesivos.

**Normas** Como se menciona en el análisis anterior sobre los grupos informales, las **normas** son estándares que comparte un grupo y que regulan la conducta de sus miembros individuales. Por ejemplo, cuando los miembros de un grupo se comportan de manera similar con sus supervisores o la gente externa, como cesar las conversaciones que no son de trabajo cuando ellos ingresan a la oficina, demuestran el efecto de las normas del grupo. Sería difícil, si no imposible, que los grupos funcionaran si no tuvieran normas. El comportamiento de cada persona sería demasiado impredecible como para que tuviera lugar la acción coordinada. Las normas también ayudan a reducir la ambigüedad; así, ofrecen a los miembros claves y lineamientos útiles sobre cómo comportarse. Dicha información normativa es particularmente relevante para los miembros nuevos de un grupo, quienes necesitan aprender tan rápido como sea posible lo que sucede en una situación de trabajo.

**Características de las normas de un grupo.** Las normas y su significado se entienden revisando varios de sus principales rasgos:

- Por lo general se establecen normas para los temas que tienen mayor importancia para el grupo; por ejemplo, las tasas de producción o el rendimiento mínimos aceptables.

### **ambigüedad del rol**

Situación en que las conductas esperadas de un miembro del grupo no están definidas con claridad.

### **conflicto entre roles**

Situación en que un miembro del grupo enfrenta dos o más conjuntos de expectativas opuestas.

### **estatus**

Posición o prestigio que un individuo tiene en un grupo, y se basa en cierto número de factores como las aptitudes de liderazgo que se perciben, importancia o aptitudes especiales.

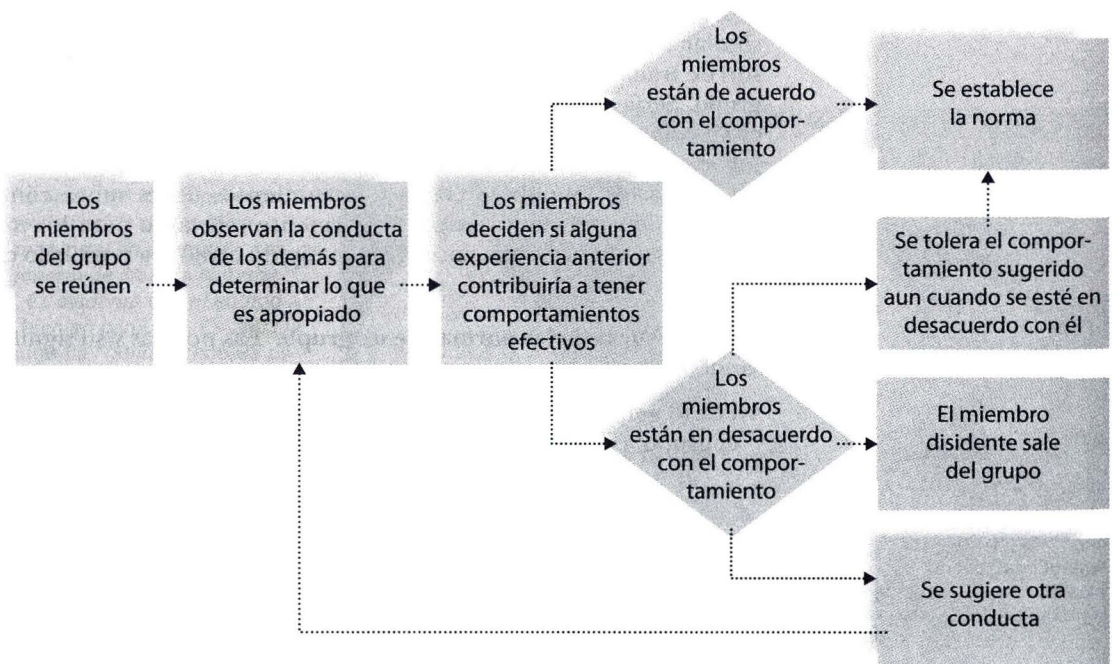
- Las normas no se aplican necesariamente a todos los miembros del grupo; algunas son sólo para algunos de ellos (como el líder), en general con base en el estatus o la función específicos de tales miembros. Por ejemplo, llegar tarde a las reuniones quizá no sea tan grave para un miembro importante del grupo, pero sí lo sería para alguien menos importante.
- Las normas varían en el grado de aceptación por parte de los miembros del grupo; algunas las aceptan y respaldan casi todos ellos, mientras que otras sólo la mayoría. Por ejemplo, las normas acerca de cómo manejar problemas de trabajo podrían ser aceptadas por todos, pero aquéllas respecto del atuendo deseable quizá sólo las acaten algunos.
- Las normas varían en cuanto a la magnitud que se permite apartarse de su acatamiento. En otras palabras, algunas normas son muy laxas y dejan mucha libertad para el comportamiento: en tanto que otras, en especial aquellas que se refieren a temas clave para el grupo, son mucho más restrictivas para la conducta de los miembros. Por ejemplo, un miembro de un grupo que hable con los extraños sobre los problemas internos del grupo tal vez reciba una fuerte reprimenda de sus colegas; mientras que tolerarían a otro que hablara con un volumen más alto de lo normal durante las reuniones (al menos hasta cierto grado).

**Desarrollo de normas grupales.** Las normas no aparecen de pronto ni en forma mágica en los grupos. Rara vez, si hay alguna, se desarrollan de modo espontáneo. En vez de ello, surgen de la interacción entre los miembros del grupo. En la figura 16-5 se muestra un ejemplo del proceso de desarrollo común de las normas. Es frecuente que los factores clave tengan una influencia grande en éste. Considere los siguientes:

- **Comportamientos iniciales:** es común que las conductas del principio, en especial en grupos que tienen poco tiempo de estar formados, establezcan estándares para el comportamiento posterior. Por ejemplo, en los comités las primeras reuniones ayudan a establecer normas sobre qué tan franco o tan indirecto es probable que sea el análisis de cuestiones sensibles. Con frecuencia, es difícil que posteriormente se modifiquen o se cambien las normas que se establecieron con rapidez.
- **Comportamientos importados:** los miembros de un grupo a menudo llevan consigo estándares de conducta que fueron importantes en sus grupos de origen. En la duda, haz lo que te sea familiar, parece ser la guía (en ocasiones incorrecta) de muchos individuos en la organización. Cuando un miembro de estatus elevado importa una norma, como es el caso de quienes tienen experiencia reconocida o mucho poder, es casi seguro

**Figura 16-5**

Ejemplo del desarrollo de las normas en un grupo



Fuente: Kenneth Bettenhausen y J. Murnighan, "The Emergence of Norms in Competitive Decision Making Groups", *Administrative Science Quarterly*, 30 (1985), pp. 350-72.

que la importancia de la norma sea significativa. Por ejemplo, un director general nuevo quizá crea en la norma de comunicación sólo a través de los canales establecidos en lo que corresponde a sugerencias y peticiones de los miembros de la organización, aun si ello contrariara las normas de apertura y el énfasis en que la puerta está abierta a cualquier hora del director anterior. Sin embargo, como el nuevo director tiene un estatus elevado, serían pocos quienes desafiaran esta norma importada.

- **Eventos críticos:** un desafío repentino para el grupo, como la crítica por parte de otro, crearía respuestas específicas e intensas que formarían la base de cómo se espera que los miembros respondan en el futuro. Una época de crisis hace que las personas estén en particular alertas ante claves en su ambiente, con lo que tienden a reforzar las normas que surjan durante ese periodo. Por ejemplo, en una corporación que anunció despidos, podrían surgir muestras abiertas de hábitos de trabajo diligente.
- **Estándares establecidos en forma explícita:** tan sólo no ser pasado por alto es la razón por la cual los líderes o miembros de estatus elevado de un grupo afirman que “ésta es la manera en que aquí se hacen las cosas...” Los supervisores recién nombrados y los entrenadores deportivos, por ejemplo, con frecuencia utilizan este enfoque con sus grupos o equipos.

**Efectos de las normas del grupo.** Como las normas son, en esencia, estándares aceptados, su efecto principal es dar forma o influir en la conducta de los miembros individuales de un grupo. Así, puede concebirse a las normas como restricciones o reducciones de la variabilidad de las conductas y actitudes de un conjunto de integrantes de un grupo. Es decir, la existencia de normas fuertes suele disminuir las diferencias individuales en el comportamiento y creencias. Esto da como resultado cierto grado de **conformidad**, o adherencia estrecha a las normas del grupo por parte de sus miembros.

Si tal conformidad es “buena” o “mala” dependerá de la perspectiva del observador. Si las normas apoyan las metas que tiene un administrador para un grupo —por ejemplo, que cada quien debería buscar oportunidades de hacer sugerencias creativas para mejorar la eficacia del grupo—, entonces el administrador consideraría que la conformidad es muy útil. Hace algunos años, una compañía de transporte nacional y grande reorganizó a sus grupos interfuncionales, después de una década de problemas financieros y laborales; cerca de la mitad (42 por ciento) de ellos tuvieron éxito; y la otra mitad (48 por ciento), no. Los grupos exitosos tenían normas más fuertes de comunicación y liderazgo abiertos, y se comportaban más como equipos.

Si las normas están en conflicto con los objetivos que un administrador intenta lograr, entonces una mayor conformidad se vería como negativa. La implicación obvia para usted como administrador es que debería analizar el contenido o la dirección de las normas del grupo, así como la cantidad de conformidad hacia ellas.

Desde el punto de vista de un miembro individual de un grupo, a veces las normas son demasiado restrictivas. En ese caso, el individuo tal vez se desvíe de las actitudes y los comportamiento esperados del grupo. Tal divergencia en las acciones o los puntos de vista que se expresan resulta problemática en potencia para los demás integrantes, ya que amenaza la solidaridad del grupo y, quizá en casos extremos, su existencia misma. Por lo tanto, a veces el grupo impone sanciones a quien se desvíe, como un intento de generar mayor conformidad. El caso clásico en ciertas situaciones laborales en occidente, en particular en el nivel de individuos que cobran por trabajar durante un horario, es quien trabaja más rápido o despacio de lo que el grupo piensa que debería hacerlo. Es frecuente que a tales personas, a veces etiquetadas como “rompe-records” o “tortugas”, se les ponga en ridículo o se les aisle para persuadirlas o forzarlas a trabajar a un ritmo más acorde con las normas del grupo sobre el esfuerzo de producción.

**Cohesión** Otra propiedad notable de los grupos es su cantidad de **cohesión**, que es “el grado en que los miembros están motivados a permanecer en el grupo, es decir, a *querer*

#### normas

Estándares que comparte un grupo y que regulan la conducta de sus miembros individuales.

#### conformidad

Adherencia estrecha con las normas del grupo por parte de sus miembros.

#### cohesión

Grado en que los miembros están motivados a permanecer en el grupo.

estar en él. Por lo general se considera que la cohesión del grupo tiene muchas ventajas y que es muy deseable que se desarrolle. En realidad, cuando los administradores y las organizaciones tratan de convertir a los grupos en equipos, intentan generar una mayor cohesión dentro el grupo. Sin embargo, como se verá más adelante, no siempre los niveles altos de cohesión grupal tienen resultados positivos.

**Desarrollo de la cohesión de un grupo.** No hay maneras infalibles en que usted como administrador construya una cohesión fuerte en los grupos que dirija o de los cuales sea miembro. No obstante, las investigaciones de que se dispone sugieren tres factores que tienen relevancia potencial en el desarrollo de una mayor cohesión grupal:

- Fortalecer la atracción interpersonal entre los miembros del grupo.
- Generar un historial de alto rendimiento y de los éxitos del grupo en el pasado.
- Impulsar la competencia con otros grupos.

El más consistente de estos factores en cuanto importancia parece ser el primero, es decir, si los miembros del grupo piensan que tienen algo en común con los demás y suele agradecerles estar con ellos; es decir, si sienten que pertenecen a un equipo de verdad. La evidencia respecto de los otros dos factores para generar cohesión no es tan clara; sin embargo, tanto los éxitos anteriores del grupo, como el conflicto actual o previsto con otros grupos, parecen unificarlo e incrementar su cohesión, en especial si ya hay atracción interpersonal fuerte entre sus integrantes. Resulta claro que un grupo a cuyos miembros no les agrade mucho estar con los demás se desintegrará cuando enfrente la competencia con grupos externos, en vez de que desarrolle mayor cohesión, lo cual de nuevo premia al desarrollo de los vínculos interpersonales.

**Efecto de la cohesión del grupo.** El incremento de la cohesión en los grupos tiene ciertas ventajas potenciales. Entre ellas sobresale un aumento en la cantidad y la calidad de las interacciones grupales. Una segunda ventaja potencial de la mayor cohesión del grupo es que éste tiene una influencia más intensa sobre cada uno de sus miembros para que acepte las normas o los estándares del conjunto. Si se supone —y ésta es una suposición crítica— que dichas normas son positivas desde el punto de vista del administrador, entonces representa una ventaja significativa. Una tercera ventaja potencial es que los grupos cohesivos parecen ser más eficaces para alcanzar las metas que acepten sus miembros, aunque las investigaciones al respecto no son del todo concluyentes. Una última ventaja posible de los grupos con mucha cohesión es que sus miembros tienden a estar más satisfechos con el suyo.

Tan positivas como parezcan estas ventajas potenciales, a veces los grupos muy cohesivos son una bendición dudosa desde el punto de vista de un administrador (véase la figura 16-6). En primer lugar, si el grupo tiene normas que no dan apoyo a las metas de la organización, entonces la mayor cohesión sería negativa en definitiva. Los individuos estarían más influidos en la dirección “equivocada” —como cuando, por ejemplo, un grupo de trabajadores tolera el acoso sexual—, que si hubiera escasa cohesión. Otra desventaja posible de la intensa cohesión grupal es que la desviación de las normas quizá no se maneje con mucha eficacia. Es más probable que los grupos muy cohesivos rechacen cualquier desviación, incluso si representa ideas creativas que, en última instancia, podrían ser

### Figura 16-6

Efectos de los niveles altos de la cohesión grupal

#### Efectos positivos

- Calidad y cantidad mayores de las interacciones del grupo
- Adherencia más fuerte a las normas grupales
- Mayor eficacia en el logro de los objetivos del grupo
- Aumento de la satisfacción individual por ser miembro del grupo

#### Efectos negativos

- Tal vez se fortalezcan las normas contraproducentes
- Se ignorarían las ideas creativas o útiles, si se desvían de las normas o los valores establecidos
- Aumenta la probabilidad de que se desarrolle el pensamiento grupal
- Disminución potencial de la cooperación intergrupal

útiles al grupo. En relación con lo anterior está el peligro de que el pensamiento grupal se acentúe en los grupos de cohesión elevada. Los puntos disidentes, como los ilustra la frase “abogado del diablo”, con frecuencia son muy útiles para que un grupo someta a pruebas críticas sus opiniones o decisiones.

Otra desventaja potencial más de la cohesión alta dentro del grupo, pero que se ignora con frecuencia, es que la cooperación entre grupos puede verse afectada en forma negativa. La mayoría de las organizaciones tiene muchos grupos de trabajo; algunas, cientos o más. Para los directivos de nivel alto, el desafío estriba en hacer que los grupos y los equipos trabajen juntos e interactúen con suavidad y en forma confiable. De manera que sería preocupante si la cohesión alta al interior del grupo obstaculizara la cooperación intergrupala. Por ejemplo, al desarrollar y comercializar un producto nuevo, podrían surgir problemas entre los departamentos de producción, marketing y ventas. Si el grupo de producción fuera muy cohesivo y tuviera la norma de nunca permitir que los de fuera se enteren de sus problemas, se mostraría reticente a informar a otras unidades que cierto elemento clave del equipo no funciona en forma correcta. Sin esta información, el departamento de marketing generaría expectativas poco realistas sobre la fecha de lanzamiento, y los equipos de ventas prometerían a los consumidores volúmenes más grandes de lo que en realidad se dispusiera del producto.

Este ejemplo ilustra que la promoción activa de la cohesión fuerte dentro de un grupo (equipo) por parte de los directivos podría empeorar en vez de mejorar el funcionamiento global de la organización a causa del aumento potencial de la fragmentación. Esta situación se encuentra en ocasiones en organizaciones muy descentralizadas, donde los empleados muestran lealtad extrema a su propia unidad, por ejemplo, marketing, pero les preocupa mucho menos el bienestar de otras, digamos producción, así como la necesidad de coordinarse con ellas. Así, en este caso la cohesión al interior de la unidad daría más autonomía a ésta, aunque obstaculizaría el logro de los objetivos integrados de la organización en su conjunto.

## OBJETIVO DE

### APRENDIZAJE 16.4 ▷ FORMACIÓN Y DESARROLLO DE GRUPOS Y EQUIPOS

En las organizaciones los grupos se forman por muchas razones y de muchas maneras. Lo más frecuente, por supuesto, es que la compañía u organización los reúna en forma deliberada para que sirvan a los propósitos organizacionales establecidos. Sin embargo, los grupos informales son diferentes. Se forman de manera más o menos espontánea sobre la base de acciones de sus miembros y para atender los intereses de éstos, los cuales podrían coincidir o no con los de la organización.

### INFLUENCIAS EN LA FORMACIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS

En las organizaciones los factores más importantes que influyen en la formación de grupos son las metas de la organización, las oportunidades para interactuar y compartir el conocimiento mutuo, así como las necesidades psicológicas de los miembros potenciales del grupo.

**Metas organizacionales** Los objetivos y propósitos de la organización como un todo afectan de manera directa la naturaleza de sus grupos formales. La organización crea grupos nuevos, ya sean de comando, de fuerzas de tarea o comités, con base en el juicio de que las necesidades no se alcanzan en forma adecuada con los que ya existen. Los grupos nuevos surgen debido al crecimiento de la organización, a los cambios en los productos o servicios que ésta ofrece, o a las simples percepciones de directivos clave de que aumentarían la eficiencia y eficacia si se agregaran, modificaran o combinaran los grupos existentes. Consulte la sección “Cómo manejar una fuerza de trabajo diversa: ¿Los equipos son benéficos?”, que ilustra la manera en que una compañía importante creó una estructura basada en equipos, cuando se enfrentó a la necesidad de realizar cambios profundos, y qué tan bien funcionó tal estructura.

Cuando se forman grupos nuevos un punto clave para las organizaciones y los administradores es si se les dotará de los recursos adecuados para cumplir sus metas específicas. El líder de un equipo que desarrolló el sistema de almacenamiento de datos en Honeywell Defense Avionics señaló que “mi tarea más importante [...] era ayudar a que este equipo sintiera que el proyecto le pertenecía, al dotarlo de cualquier información, financiera o de otro tipo, que necesitara.

Si usted es miembro de un grupo nuevo que la organización reunió, es probable que tenga ciertas preguntas, como las que siguen:

- ¿Por qué estoy yo, y no otro, en el grupo?
- ¿Cuáles son las razones reales para haber formado este grupo?
- ¿Cuáles van a ser mis responsabilidades nuevas?
- ¿Son realistas los objetivos que se fijaron para el grupo, y son las metas reales las que se medirán?

Tales preguntas se le ocurrirán en forma natural a cualquiera que forme parte de un grupo nuevo, pero no siempre se las responderá de modo directo o abierto. Por ello, los administradores que forman grupos deben anticipar preguntas como éstas, se planteen o no en forma explícita, y estar preparados para brindar la información y las explicaciones necesarias. Si usted es el responsable de reunir a un grupo organizacional nuevo, necesitará reconocer que, como se analizó anteriormente, la formación del grupo nuevo no significa necesariamente que se haya creado un equipo nuevo. Tal vez usted tenga la esperanza de que su grupo nuevo llegue a convertirse en un equipo con sentido intenso de responsabilidad compartida hacia el desempeño y producción, pero la cohesión y la cooperación no son algo que usted simplemente decreta. Los administradores no pueden tan sólo declarar que los grupos nuevos son “equipos” y esperar a que funcionen como tales. El desarrollo de un equipo depende de la habilidad directiva y acciones de seguimiento para generar verdadero trabajo en equipo, más que por sólo llamarlo así.

## Cómo manejar una fuerza de trabajo **Diversa**

### ¿Los equipos son benéficos?

¿Cómo afectan los equipos el desempeño cuando una compañía se enfrenta a un cambio profundo? Una de las pruebas recientes y mejor documentadas la hizo Bell Atlantic, que ofrece servicios de telefonía a los estados del Atlántico medio (antes de fusionarse con GTE para dar origen a Verizon). Bell Atlantic obtuvo su valor corporativo de tres áreas: productividad de los empleados, calidad del servicio y satisfacción del personal. Contribuyeron al desempeño de los 45 centros de atención telefónica a los consumidores, donde alrededor de 6,000 asesores servían a los clientes residenciales de la empresa.

La compañía decidió convertir los centros de atención en una estructura de equipos que apoyara sus metas corporativas de valor accionario, satisfacción del cliente y compromiso de los empleados. La conversión llevó cerca de dos años —y en el momento en que se realizó el estudio iba a la mitad.

Los trabajos de los asesores de ventas permanecieron sin cambio durante la conversión a una estructura de equipos. Pero en los centros en que habían comenzado a formarse, un comité de empleados y un gerente asistente ayudaron a identificar y a comunicar las necesidades de los equipos. Éstos fueron colocados juntos en áreas de trabajo donde se había retirado los muros divisorios altos, y se dio capacitación acerca de los procesos de los equipos, la

comunicación cooperativa y las habilidades para resolver problemas. Asimismo, los equipos analizaban cada semana los resultados y solucionaban problemas, y se desarrolló un sistema especial de retroalimentación para dar reconocimiento a los esfuerzos de los miembros y compartir las prácticas mejores con sus colegas.

El proyecto de evaluación observó los dos centros de atención telefónica que pusieron en marcha la organización en equipos, y un tercero que se estableció después. Los tres tenían en conjunto 140 empleados. Los datos para realizar la comparación provenían de observaciones y retroalimentación de los gerentes de Bell Atlantic y de asesores en ventas. Quince meses de mediciones de productividad, junto con datos de la calidad en el servicio y dos encuestas entre los empleados, también midieron las percepciones de qué tan bien funcionaban los equipos nuevos.

De acuerdo con los datos de productividad, los asesores en ventas que trabajaban en equipos superaron a los demás en tres de las cuatro mediciones de productividad de la empresa. Generaron un promedio de \$21,000 más por año en los ingresos por ventas, que sus colegas que no formaban parte de equipos —lo cual representaba un ingreso potencial de \$127 millones anuales en total.

Asimismo, los equipos también obtuvieron calificaciones más altas en 13 criterios de calidad en el servicio, como conocimiento del trabajo, cortesía y

exactitud. Se registraron resultados aún más altos en la satisfacción del personal. También se incrementó el número de sugerencias de los empleados, subió su participación en las reuniones y se volvieron más activos en la identificación y solución de problemas. Dados estos resultados positivos, Bell Atlantic eligió seguir adelante con la conversión de los restantes centros de atención telefónica.

Era claro que los empleados habían aceptado con entusiasmo los aspectos de la formación de equipos en

cuanto a toma de decisiones, solución cooperativa de problemas y capacitación cruzada. Otros factores que ayudaron a que triunfara el concepto de los equipos fueron la existencia de defensores del tal sistema; la evaluación completa de sistemas de apoyo como comunicación, medición del desempeño y retroalimentación, así como la mejora continua y un plan de acción de alto nivel que cubrió la implementación anterior y posterior, y la abundancia de la capacitación.

Fuente: Alison Overholt, "Wireless in San Diego," *Fast Company*, enero de 2004, p. 84; Priscilla S. Wisner y Hollace A. Feist, "Does Teaming Pay Off?" *Strategic Finance*, febrero de 2001, pp. 58-64.

**Oportunidades para interactuar y compartir el conocimiento mutuo** En la formación de grupos y su desarrollo posible en equipos, es evidente que la proximidad física resulta un factor de ayuda. Cuando las personas tienen oportunidades de trabajar juntas de cerca, se facilita el aprendizaje sobre las semejanzas de intereses y experiencias. Tales similitudes brindan una base para el desarrollo de la amistad y fomentan el trabajo grupal.

Sin embargo, en esta era de comunicaciones electrónicas es frecuente que los grupos se encuentren geográficamente dispersos y no dispongan de la ventaja de la cercanía física. En tales circunstancias, se vuelve aún más relevante incrementar las oportunidades de la interacción, incluso si sólo ocurre mediante el envío de mensajes electrónicos. En otras palabras, en grupos "virtuales" dispersos resulta esencial dar pasos para desarrollar el conocimiento mutuo —con la finalidad de encontrar un "terreno común"— entre sus miembros. Ello incluiría acciones como tratar de sostener, si fuera posible, una reunión cara a cara, acordar visitas de uno o más miembros del equipo a los demás que estén en la localidad, estimular a los integrantes a compartir información sobre el contexto específico de su trabajo (restricciones de tiempo, demandas de otras tareas, costumbres locales, etcétera) y, en especial, hacer esfuerzos adicionales para asegurarse de que todos los miembros tengan acceso a toda la información relevante.

**Factores psicológicos** Existen muchas razones personales que motivan a los miembros de la organización a establecer relaciones más cercanas entre grupos, especialmente las necesidades humanas básicas de seguridad, apoyo social, autoestima y estatus. Con la pertenencia a grupos, incluso virtuales, es frecuente que los empleados satisfagan necesidades que no satisfacen del todo con el trabajo mismo. Entonces, la sensación de pertenecer a un grupo en el trabajo resultaría muy satisfactoria para muchos individuos. Llega a ser en verdad una forma significativa en que los individuos logran una identidad social distintiva que es significativa tanto para ellos como para con quienes interactúan.

## ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO

Ya sea que a los grupos los forme la organización o la acción voluntaria de los individuos, suelen pasar por etapas de desarrollo distintas e identificables conforme maduran. Una forma popular y temprana al respecto utiliza un conjunto de términos fáciles de recordar para dichas etapas: "formación" (conocerse), "lluvia de ideas" (expresar las diferencias de opinión), "normalización" (crear consenso sobre temas fundamentales) y "desempeño" (realizar acciones cooperativas de grupo). Aunque este modelo tiene mucho atractivo en tanto forma de pensar en las fases de desarrollo de los grupos con el tiempo, no se aplica de modo universal a todos ellos. Como hizo evidente un grupo de estudiantes de administración, "es improbable que una secuencia única describa el desarrollo de toda clase de equipos [grupos]".

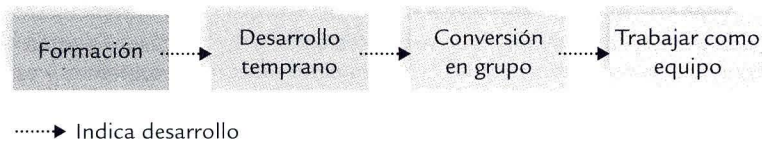
A pesar de lo anterior, sí surgen con cierta regularidad varias etapas identificables en los contextos organizacionales (véase la figura 16-7).

## FORMACIÓN

Si usted está en proceso de formar un grupo, enfrentará ciertos desafíos únicos. Un tipo de reto se presenta cuando los miembros potenciales del equipo no están habituados a un

**Figura 16-7**

Etapas de desarrollo de un grupo



enfoque orientado al grupo para realizar el trabajo. Si se han sentido cómodos con su trabajo dentro de una cultura organizacional basada en el logro individual, es evidente que enfrentarán un cambio significativo.

Otra clase de reto en las etapas de formación consiste en que los miembros del grupo tendrán muchas preguntas, sea que las formulen de manera abierta o no. Por ejemplo, querrán saber quién está en el grupo y por qué, quién dirige al grupo y “de dónde viene” cada persona, en términos de sus actitudes y puntos de vista existentes. Casi todos los grupos nuevos atraviesan por esta etapa de “conocerse”. ExxonMobil la enfrentó cuando formó dos equipos nuevos —uno en Finlandia y otro en Texas— para diseñar y construir un vehículo hidráulico de calado profundo. Cada equipo estaba constituido por ingenieros de la compañía, contratistas externos y vendedores. Para tener éxito cada equipo tenía que forjar de inmediato vínculos fuertes entre sus miembros. Los equipos hicieron muchas cuestiones para generar camaradería con rapidez, como el bordado de playeras con el logotipo que diseñó cada equipo y la redacción de sus enunciados de misión, gráficas y planes de proyecto.

### DESARROLLO TEMPRANO

Después de la formación de un grupo y de las interacciones iniciales, sigue una etapa de desarrollo temprano que podría durar cierto tiempo, en función de la naturaleza del grupo y de sus tareas. En este periodo, los miembros aprenden lo que se espera de ellos, cuál es la conducta aceptable y qué tan bien se relaciona entre sí. Es común que los miembros intercambien información con cautela, e incluso que a veces la guarden con reserva celosa. Si usted es el líder del grupo, está en un momento importante para que aprenda acerca de la coincidencia o divergencia de las opiniones dentro del grupo sobre temas cruciales. Con frecuencia, en esta etapa surgen conflictos por las metas del grupo o por los medios de conseguirlas. Una analogía con el desarrollo humano adecuada para entender esta etapa del desarrollo del grupo sería la adolescencia.

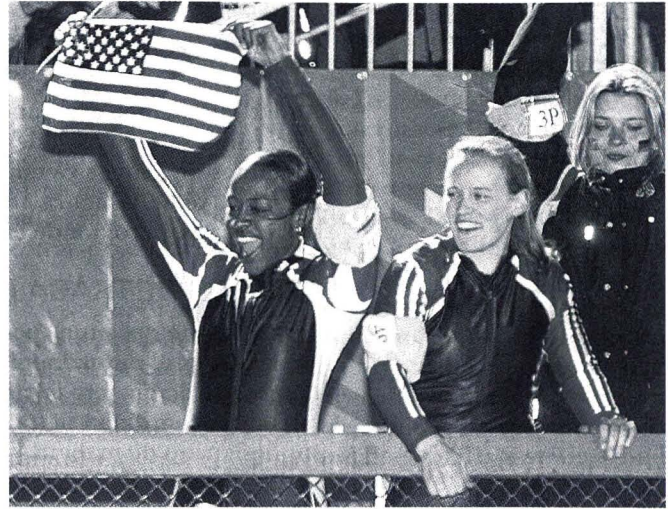
### CONVERSIÓN EN GRUPO

En esta etapa comienza a aparecer al menos un mínimo de consenso sobre los asuntos del grupo, así como cierto grado de identidad individual con el grupo y sus metas. En este periodo varía mucho de un grupo a otro qué tanta cohesión e identidad con el grupo surgirá en realidad. Un factor crítico será lo bien que el grupo satisfaga las necesidades de cada integrante y lo que piensen sus miembros sobre lo bien que esté dirigido. En esta etapa específica, si usted tiene un papel de liderazgo, puede tener un efecto considerable sobre el desarrollo del grupo y ayudarlo a que se convierta en un equipo de verdad.

### TRABAJAR COMO EQUIPO

En esta etapa un grupo es capaz de actuar como equipo, y de tomar acciones como entidad coherente y no tan sólo como un conjunto de individuos afiliados con flexibilidad. En lo interno, ello significa que el grupo influye en las actitudes y las conductas de sus miembros en asuntos de importancia para el grupo, y en lo externo quiere decir que otros de dentro o fuera de la organización se verán afectados por sus acciones. Por ejemplo, hace varios años, la división de investigación de Sterling Winthrop Pharmaceuticals, alguna vez subsidiaria de la compañía Eastman Kodak, con sede en Pennsylvania, construyó un complejo de 300 000 metros cuadrados. La construcción se concluyó pronto, dentro del presupuesto, y con un récord excepcional de seguridad. La compañía dio el crédito por ese logro al desarrollo de una identidad fuerte del equipo. Esa identidad estaba ligada con creencias compartidas sobre la cooperación, el compromiso y el valor individual de cada miembro del equipo.

Luego de la formación del grupo sigue la etapa de desarrollo temprano, cuya duración varía en función de la naturaleza del grupo y sus tareas.



Cada una de las etapas precedentes se ilustra con la historia que sigue, sobre un grupo de proyectos que se reunió en una compañía grande de productos de consumo:

- **Formación:** durante una campaña de reingeniería en esta empresa, se pidió a ocho gerentes con distintas funciones que trabajaran juntos en el proyecto de analizar la eficacia de la compañía en cierto número de áreas, y que hicieran las recomendaciones para mejorar su desempeño. En las primeras reuniones del grupo, la mayoría de los participantes se sentía incómodo e inseguro. Algunos permanecían en silencio, sin aportar y a la espera de que los demás condujeran las juntas. Algunos establecieron alianzas de inmediato, y otros más tomaron la iniciativa y comenzaron a realizar las tareas del equipo.
- **Desarrollo temprano:** los miembros del grupo pronto comenzaron a entender el alcance de su tarea. Comenzaron a entender quiénes de entre ellos tenían influencia real, y quiénes eran los líderes. Se efectuaron algunos trabajos, y mientras las relaciones y la confianza entre los miembros mejoraban, el desempeño en conjunto del grupo aún era muy bajo.
- **Conversión en grupo:** a continuación, el grupo comenzó a centrarse en estimular el comportamiento grupal, en vez del individual. Empezaron por escucharse unos a otros y a evaluar las sugerencias en términos de las metas del grupo, en vez mostrar las de cada miembro en lo individual. Encontraron formas de resolver conflictos y establecieron estándares de conducta grupal.
- **Trabajo como equipo:** ahora, el grupo se ve a sí mismo como un equipo. El obstáculo siguiente fue aprender que no siempre tenían que estar todos de acuerdo —es decir, que podían no concordar e incluso así cumplir con su tarea. Comenzaron a evaluar todas las partes de las sugerencias, tratar con opiniones divergentes y manejar sus conflictos en forma creativa. Su eficacia y su desempeño empezaron a mejorar de manera continua.
- **Resultado:** durante las 15 semanas de vida del equipo, analizaron la toma de pedidos, la programación del producto, los informes de ventas y los procesos de fijación de precios en la compañía. Identificaron y recomendaron varios planes para la mejora de procesos y la reducción de costos, que tuvieron como resultado ahorros por \$2.5 millones para la compañía.

Regresemos al tema general de las etapas del desarrollo de un grupo, pues el hecho de si las acciones de un equipo a través de ellas son eficaces de forma continua o no ya es otro tema. Eventos internos o externos al grupo podrían hacer que regresara a una etapa anterior de desarrollo, donde se necesitaría volver a formar y tratar que de nuevo ocurriera la “conversión en grupo”. Sin embargo, si un grupo no tiene un momento final específico, es decir, una fase de terminación, no hay razón inherente de por qué la etapa de conversión no tenga duración indefinida. Un reto claro administrativo y de liderazgo consiste en mantener de forma continua al grupo o equipo en esta etapa.

**Figura 16-7**

Etapas de desarrollo de un grupo



enfoque orientado al grupo para realizar el trabajo. Si se han sentido cómodos con su trabajo dentro de una cultura organizacional basada en el logro individual, es evidente que enfrentarán un cambio significativo.

Otra clase de reto en las etapas de formación consiste en que los miembros del grupo tendrán muchas preguntas, sea que las formulen de manera abierta o no. Por ejemplo, querrán saber quién está en el grupo y por qué, quién dirige al grupo y “de dónde viene” cada persona, en términos de sus actitudes y puntos de vista existentes. Casi todos los grupos nuevos atraviesan por esta etapa de “conocerse”. ExxonMobil la enfrentó cuando formó dos equipos nuevos —uno en Finlandia y otro en Texas— para diseñar y construir un vehículo hidráulico de calado profundo. Cada equipo estaba constituido por ingenieros de la compañía, contratistas externos y vendedores. Para tener éxito cada equipo tenía que forjar de inmediato vínculos fuertes entre sus miembros. Los equipos hicieron muchas cuestiones para generar camaradería con rapidez, como el bordado de playeras con el logotipo que diseñó cada equipo y la redacción de sus enunciados de misión, gráficas y planes de proyecto.

## DESARROLLO TEMPRANO

Después de la formación de un grupo y de las interacciones iniciales, sigue una etapa de desarrollo temprano que podría durar cierto tiempo, en función de la naturaleza del grupo y de sus tareas. En este periodo, los miembros aprenden lo que se espera de ellos, cuál es la conducta aceptable y qué tan bien se relaciona entre sí. Es común que los miembros intercambien información con cautela, e incluso que a veces la guarden con reserva celosa. Si usted es el líder del grupo, está en un momento importante para que aprenda acerca de la coincidencia o divergencia de las opiniones dentro del grupo sobre temas cruciales. Con frecuencia, en esta etapa surgen conflictos por las metas del grupo o por los medios de conseguirlas. Una analogía con el desarrollo humano adecuada para entender esta etapa del desarrollo del grupo sería la adolescencia.

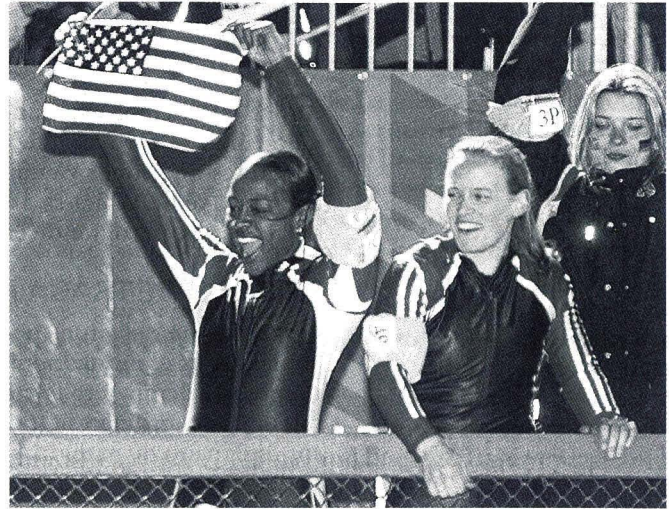
## CONVERSIÓN EN GRUPO

En esta etapa comienza a aparecer al menos un mínimo de consenso sobre los asuntos del grupo, así como cierto grado de identidad individual con el grupo y sus metas. En este periodo varía mucho de un grupo a otro qué tanta cohesión e identidad con el grupo surgirá en realidad. Un factor crítico será lo bien que el grupo satisfaga las necesidades de cada integrante y lo que piensen sus miembros sobre lo bien que esté dirigido. En esta etapa específica, si usted tiene un papel de liderazgo, puede tener un efecto considerable sobre el desarrollo del grupo y ayudarlo a que se convierta en un equipo de verdad.

## TRABAJAR COMO EQUIPO

En esta etapa un grupo es capaz de actuar como equipo, y de tomar acciones como entidad coherente y no tan sólo como un conjunto de individuos afiliados con flexibilidad. En lo interno, ello significa que el grupo influye en las actitudes y las conductas de sus miembros en asuntos de importancia para el grupo, y en lo externo quiere decir que otros de dentro o fuera de la organización se verán afectados por sus acciones. Por ejemplo, hace varios años, la división de investigación de Sterling Winthrop Pharmaceuticals, alguna vez subsidiaria de la compañía Eastman Kodak, con sede en Pennsylvania, construyó un complejo de 300 000 metros cuadrados. La construcción se concluyó pronto, dentro del presupuesto, y con un récord excepcional de seguridad. La compañía dio el crédito por ese logro al desarrollo de una identidad fuerte del equipo. Esa identidad estaba ligada con creencias compartidas sobre la cooperación, el compromiso y el valor individual de cada miembro del equipo.

Luego de la formación del grupo sigue la etapa de desarrollo temprano, cuya duración varía en función de la naturaleza del grupo y sus tareas.



Cada una de las etapas precedentes se ilustra con la historia que sigue, sobre un grupo de proyectos que se reunió en una compañía grande de productos de consumo:

- **Formación:** durante una campaña de reingeniería en esta empresa, se pidió a ocho gerentes con distintas funciones que trabajaran juntos en el proyecto de analizar la eficacia de la compañía en cierto número de áreas, y que hicieran las recomendaciones para mejorar su desempeño. En las primeras reuniones del grupo, la mayoría de los participantes se sentía incómodo e inseguro. Algunos permanecían en silencio, sin aportar y a la espera de que los demás condujeran las juntas. Algunos establecieron alianzas de inmediato, y otros más tomaron la iniciativa y comenzaron a realizar las tareas del equipo.
- **Desarrollo temprano:** los miembros del grupo pronto comenzaron a entender el alcance de su tarea. Comenzaron a entender quiénes de entre ellos tenían influencia real, y quiénes eran los líderes. Se efectuaron algunos trabajos, y mientras las relaciones y la confianza entre los miembros mejoraban, el desempeño en conjunto del grupo aún era muy bajo.
- **Conversión en grupo:** a continuación, el grupo comenzó a centrarse en estimular el comportamiento grupal, en vez del individual. Empezaron por escucharse unos a otros y a evaluar las sugerencias en términos de las metas del grupo, en vez mostrar las de cada miembro en lo individual. Encontraron formas de resolver conflictos y establecieron estándares de conducta grupal.
- **Trabajo como equipo:** ahora, el grupo se ve a sí mismo como un equipo. El obstáculo siguiente fue aprender que no siempre tenían que estar todos de acuerdo —es decir, que podían no concordar e incluso así cumplir con su tarea. Comenzaron a evaluar todas las partes de las sugerencias, tratar con opiniones divergentes y manejar sus conflictos en forma creativa. Su eficacia y su desempeño empezaron a mejorar de manera continua.
- **Resultado:** durante las 15 semanas de vida del equipo, analizaron la toma de pedidos, la programación del producto, los informes de ventas y los procesos de fijación de precios en la compañía. Identificaron y recomendaron varios planes para la mejora de procesos y la reducción de costos, que tuvieron como resultado ahorros por \$2.5 millones para la compañía.

Regresemos al tema general de las etapas del desarrollo de un grupo, pues el hecho de si las acciones de un equipo a través de ellas son eficaces de forma continua o no ya es otro tema. Eventos internos o externos al grupo podrían hacer que regresara a una etapa anterior de desarrollo, donde se necesitaría volver a formar y tratar que de nuevo ocurriera la “conversión en grupo”. Sin embargo, si un grupo no tiene un momento final específico, es decir, una fase de terminación, no hay razón inherente de por qué la etapa de conversión no tenga duración indefinida. Un reto claro administrativo y de liderazgo consiste en mantener de forma continua al grupo o equipo en esta etapa.

OBJETIVO DE  
**APRENDIZAJE 16.5** ▷

**EJEMPLOS DE GRUPOS Y EQUIPOS PROMINENTES EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES**

Ahora que hemos examinado ciertas características básicas de los grupos y los equipos, y de cómo se forman y desarrollan, es momento de analizar algunos ejemplos de tipos concretos de grupos y equipos que cada vez son más prominentes en las organizaciones actuales (véase la figura 16-8). No todas las organizaciones deberán tener cada uno de estos grupos, pero donde existen plantean algunos retos administrativos especiales.

**GRUPOS DE TRABAJO (EQUIPOS) AUTOADMINISTRADOS**

Una variante reciente, pero cada vez más importante, en los grupos de trabajo tipo comando es el **autoadministrado**, o autónomo, es decir, aquel que no tiene supervisor nombrado de manera formal. Estos grupos se parecen a los de tipo comando, en que sus miembros coordinan su trabajo organizacional como si todos reportaran al mismo supervisor designado de manera formal. Sin embargo, el grupo se dirige a sí mismo para el logro de los objetivos de la organización y por lo general los miembros designan a sus propios líderes informales del equipo. El grupo está constituido por cierto número de miembros con aptitudes diversas que se aplican a la tarea grupal. Por lo general es responsable de las decisiones que conciernen al modo de realizar el trabajo —cuáles miembros llevarán a cabo qué tareas y en qué orden. También hacen trabajos que tradicionalmente se asocian con la supervisión, como celebrar reuniones del equipo y resolver problemas de productividad. Una razón principal de que ciertas organizaciones (Xerox, Procter & Gamble y General Motors, entre otras) utilicen unidades autoadministrados es desarrollar más comportamiento grupal parecido al de los equipos, en comparación con el que se observa en un grupo de comando más tradicional. Por ejemplo, cuando la oficina regional de Nueva York del Departamento de Asuntos de los Veteranos se reorganizó hace unos cuantos años, abandonó la estructura jerárquica rígida que había tenido durante su historia, y en vez de ello optó por organizar su fuerza laboral en grupos de trabajo autodirigidos de seis a doce miembros, donde cada integrante desempeñaba funciones múltiples. Los grupos de trabajo no reportaban a un administrador como tal, sino que estaban asignados a un “entrenador”, por lo general alguien que antes había sido supervisor.

A pesar de todo lo buena que parezca en principio, la idea de un grupo autoadministrado tal vez no sea atractiva para todos los empleados que se vean afectados. Además, no se puede suponer que se ajuste a todos los tipos de culturas. Por lo tanto, los administradores y las organizaciones que quisieran establecer tales grupos necesitan considerar los errores y la resistencia potenciales, así como las ventajas posibles.

**GRUPOS INTERFUNCIONALES O DE PRODUCTOS (SERVICIOS) NUEVOS**

Los grupos que obtienen su membresía de tipos diferentes de unidades dentro de la organización, como las de investigación y desarrollo y marketing, han existido desde hace muchos años. Sin embargo, en la actualidad su número e importancia se han incremen-

**Figura 16-8**

Grupos y equipos prominentes en las organizaciones actuales

Tipo	Ventajas potenciales	Desventajas potenciales
Autoadministrado	Mayor conducta como equipo	No todos los empleados quieren administrarse a sí mismos
Interfuncional/ producto nuevo	Incremento de la creatividad Conocimiento disperso Velocidad hacia el mercado	Incremento del conflicto en el grupo
Global	Incremento de la creatividad a partir de experiencias diversas	Parálisis Falta de acción Falla
Virtual	Velocidad de comunicación aumentada	Aumento de la interpretación errónea Falta de confianza
	Disminución de los costos	Difícil de administrar

tado en forma notable. El objetivo principal de esos grupos o equipos es brindar a la tarea tanta creatividad y conocimiento disperso como sea posible. Un buen ejemplo de equipo interfuncional que opera en una industria muy básica es el que instituyó Golden West Bakery en su planta de Greater Manchester, Inglaterra. La planta elabora los bollos para las hamburguesas de McDonald's. Se formó un equipo interfuncional compuesto por miembros tanto de producción como de mantenimiento, con las metas duales de mejorar la productividad y reducir el desperdicio. El equipo efectuó una transformación completa de los procesos tanto de mantenimiento como de producción, la cual fue tan exitosa que la compañía decidió reestructurarse para sacar más ventaja del creciente uso de equipos de toda clase.

Otros objetivos principales de los equipos interfuncionales, en especial de empresas de alta tecnología, son acelerar la llegada de los productos al mercado, al mismo tiempo que se controlan o minimizan los costos. Esto suena bien, pero es frecuente que en realidad los resultados sean menos favorables de lo que se esperaba, a causa del potencial aumento de conflictos inherentes a los grupos compuestos por miembros cuyas perspectivas iniciales varían significativamente. Para manejar esta cuestión fundamental, las investigaciones sugieren enfoques (que se indican más adelante) que los administradores pueden utilizar para incrementar los siguientes atributos en grupos interfuncionales eficaces.

- Sentimientos de propiedad (“anclas”) de los miembros hacia las decisiones del grupo; enfoque: trabajar para verificar que cada miembro crea que tiene la oportunidad de influir en la toma de decisiones del grupo.
- Transparencia o apertura hacia las motivaciones, expectativas y agendas personales de los miembros; enfoque: tratar de asegurarse de que en el grupo se analicen y compartan con libertad tales diferencias.
- “Conciencia” o, en esencia, llegar a tomar decisiones de alta calidad; enfoque: garantizar que se reconozcan y examinen en forma explícita todos los puntos de vista.
- Niveles altos de cooperación mutua sinérgica (*sinergia*); enfoque: facilitar la existencia de tanta confianza como sea posible dentro del grupo, de manera que nadie sienta que alguien intenta sacar ventaja de ellos.

## EQUIPOS GLOBALES

Otro tipo de grupo que es cada vez más prominente, en especial en las organizaciones grandes, es el multinacional (al cual casi siempre se le denomina “equipo multinacional”). Por lo general se trata de un grupo muy diverso, ya sea que represente una o varias áreas funcionales, porque sus miembros con frecuencia tienen antecedentes culturales muy diferentes. Por razones que ya se analizaron, los equipos diversos ofrecen potencialmente mayores ventajas para las organizaciones. Sin embargo, la realidad no siempre es tan halagüeña. Con demasiada frecuencia los esfuerzos de tales grupos terminan en parálisis, inactividad o incluso en fracaso rotundo.

Un grupo de investigadores divide a los equipos multinacionales en tres clases generales: destructores, igualadores y creadores. Los “destructores” son grupos que se revelan como desastres absolutos; canalizan los esfuerzos y la atención de sus miembros hacia conflictos improductivos y ataques interpersonales. Por ejemplo, un miembro de un equipo destructor europeo describió con ingenuidad su ambiente: “Los británicos del equipo son demasiado serios; los alemanes están tan metidos en la ingeniería que no creen que alguien tenga cerebro; y al francés no podían importarle menos las cuotas de producción”. El equipo “igualador” es aquel que piensa que lo está haciendo bien y que tiene poco conflicto visible, pero parece incapaz de generar otro resultado distinto de

### grupo de trabajo autoadministrado (autónomo)

Aquel que no tiene supervisor designado de manera formal, pero se parece a los grupos de tipo comando, donde los miembros coordinan su trabajo organizacional como si todos reportaran al mismo supervisor nombrado de manera formal; por lo general sus miembros designan a su propio líder informal del equipo.

uno mediocre. En esencia, los igualadores son equipos que trabajan en forma deficiente y fracasan al buscar sacar ventaja de su diversidad trasnacional. Los equipos “creadores” son los que aceptan y construyen en forma directa sobre sus diferencias y las emplean para mejorar su creatividad.

## EQUIPOS VIRTUALES

Como se expuso antes en este capítulo las organizaciones establecen cada vez más “**equipos virtuales**” o grupos compuestos por individuos que no trabajan juntos con cercanía física. Es frecuente que los miembros de los equipos virtuales se encuentren geográficamente dispersos, o tengan organizaciones o nacionalidades diferentes. Como sus nombres indican, tales grupos rara vez, si es que alguna, se encuentran en persona y en vez de ello efectúan la mayoría o todo su negocio a través de comunicaciones electrónicas. Los equipos virtuales se utilizan, por ejemplo, en GTech, compañía que manufactura equipo de lotería. Reorganizó su departamento de tecnología de la información en equipos virtuales con base en la estandarización de procedimientos y una base de datos de aptitudes que permite al departamento asignar el personal adecuado para cada problema sin importar dónde se localice. Esta transformación dio como resultado ahorros por \$3 millones en 2001, o de alrededor del 35 por ciento por sistema de escritorio. En 2003 GTech también resultó seleccionada como una de las 100 mejores compañías de tecnología de la información donde trabajar, de acuerdo con la revista *Computerworld*.

La mayor velocidad en las comunicaciones y los menores costos por reunirse son ventajas evidentes de tales grupos. No obstante, como puede imaginarse los equipos virtuales también tienen su propio conjunto asociado de problemas potenciales. En primer lugar, la comunicación, aunque rápida y a veces casi instantánea, podría ser incompleta y estar sujeta a una interpretación deficiente por parte del receptor. En segundo lugar, es muy difícil que se desarrolle confianza entre los miembros del grupo debido a la ausencia del proceso de socialización que consiste en conocer al otro, y que sucede en los grupos no virtuales que se reúnen cara a cara. En tercer lugar, la supervisión administrativa se vuelve más difícil que en un grupo común. Los problemas que surgen en cualquier grupo, por ejemplo, la ambigüedad del rol y la apatía social, se intensifican en los grupos virtuales.

## OBJETIVO DE

### APRENDIZAJE 16.6 ▷ INTEGRAR Y ADMINISTRAR GRUPOS Y EQUIPOS

En varias partes de este capítulo se mencionan algunos de los pasos que usted, como administrador, tiene que dar para incrementar la calidad del funcionamiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. Este apartado se centra en tres aspectos que en particular resultan fundamentales para integrar y administrar grupos y convertirlos en equipos verdaderos: desarrollar competencias del equipo, enfrentar los conflictos de éste y mejorar la eficacia grupal.

## DESARROLLAR COMPETENCIAS DEL EQUIPO

Como hemos destacado en este capítulo, trabajar con un grupo y como parte de uno es distinto de tan sólo realizar bien el trabajo individual propio. Lo que hace la diferencia es la interacción con otras personas, sea cara a cara o por medios electrónicos o de otro tipo indirecto. Entonces, para ser capaz de funcionar con eficacia en un grupo, es importante desarrollar habilidades 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 pensar en lo que se requiere de alguien en una situación de equipo consiste en considerar tres áreas básicas de las competencias del trabajo en equipo: conocimiento, destrezas y actitudes (CDA). En la figura 16-9 se muestran ejemplos específicos de competencias de equipo en las tres áreas.

El conocimiento (C) en el contexto del grupo se refiere a la comprensión necesaria de hechos, conceptos, relaciones e información pertinente subyacente que se requieren para llevar a cabo las tareas del equipo. Como se observa en la figura 16-9, los ejemplos de las clases de conocimiento específico que es útil en especial en situaciones de equipo incluyen el conocimiento acerca de la misión y las metas del equipo, la secuencia de las tareas a las cuales se enfrenta el equipo, los roles y las responsabilidades de los compañeros de equipo y las características de los compañeros.

**Figura 16-9**

Ejemplos de competencias específicas del equipo en tres áreas

Conocimiento	Destrezas	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de misión, objetivos y normas del equipo</li> <li>• Secuencias de las tareas</li> <li>• Patrones de interacción de los roles en el equipo</li> <li>• Comprensión de las destrezas laborales del equipo</li> <li>• Características de los compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>• Supervisión mutua del desempeño y retroalimentación, autocorrección</li> <li>• Coordinación e integración de las tareas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Toma de decisiones y solución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al equipo</li> <li>• Visión compartida</li> <li>• Cohesión del equipo</li> <li>• Confianza mutua</li> <li>• Importancia del trabajo en equipo</li> </ul>
<p><i>Fuente:</i> Adaptado de J. A. Cannon-Bowers y E. Salas, "A Framework for Developing Team Performance Measures in Training," en M. T. Brannick, E. Salas, y C. Prince (eds.), <i>Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications</i> (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997), p. 47.</p>		

Las destrezas (D) se refieren a las aptitudes cognitivas y conductuales muy desarrolladas (como se expuso en el capítulo 15), que se necesitan para cumplir las tareas del equipo y alcanzar sus metas. éstas incluyen (como se muestra en la figura 16-9) competencias como la adaptabilidad y la flexibilidad en relación con el cumplimiento de las tareas del equipo; ser capaz de supervisar el desempeño propio y el de los compañeros del equipo; comunicación; aceptar y hacer críticas; y asumir responsabilidades de liderazgo dentro del grupo.

Las actitudes (A) implican sentimientos y creencias relativamente estables acerca de algo. En otras palabras, nuestras actitudes, en general, indican cómo vemos partes importantes de nuestro ambiente. En una situación de trabajo en grupo, tales actitudes importantes incluirían (véase la figura 16-9) aquellas orientadas hacia los conceptos de equipo y trabajo en equipo, la necesidad de cohesión de éste, la evaluación de las capacidades de un equipo, y el nivel y la importancia de la confianza dentro de un grupo.

Una manera útil de analizar las competencias que se requieren en las áreas de conocimiento, destrezas y actitudes, la desarrolló hace algunos años un grupo de psicólogos industriales y se muestra en la figura 16-10. Este sistema de análisis clasifica los tipos de competencias del equipo que son necesarias, mediante dos variables: 1) Establecer si una competencia necesaria es específica para un trabajo concreto o se aplica a todas las clases de tareas; y 2) Determinar si una competencia necesaria es específica para un equipo dado o se aplica a todos los tipos de equipos. El esquema de clasificación resultante organizado de acuerdo con las dos dimensiones se sintetiza en una tabla de 2 x 2, como se muestra en la figura 16-10.

Por mucho el tipo de competencia más importante en esta clasificación, para usted como administrador en potencia, se representa en la parte inferior derecha de la figura 16-10: "**competencias transferibles de equipo**", las cuales se emplean en cualquier situación. Son útiles para cualquiera que trabaje en una variedad de equipos y con los equipos que enfrentan tareas distintas. Por lo tanto, las CDA transportables son las competencias grupales más esenciales por desarrollar para cualquier administrador o miembro de un equipo. El conocimiento de qué es lo que se requiere para trabajar juntos en cualquier equipo es fundamental y muy transferible. Las capacidades interpersonales, de comunicación y de construcción del equipo son la marca de las competencias transferibles de destrezas para el equipo. Una actitud importante en especial sería la apreciación del valor y utilidad del trabajo en equipo. En pocas palabras, resulta claro que es muy benéfico dedicar tiempo y esfuerzo a la adquisición y la mejora de competencias para el equipo que sean transferibles.

En la esquina superior derecha de la figura 16-10 se encuentran las **competencias contingentes para el equipo**: aquellas que son específicas para un equipo en particular, pero aplicables a tareas que varían. Muchos grupos comunes tipo comando (liderados

**equipo virtual**

Grupo compuesto por individuos que no trabajan juntos con cercanía física.

**competencias transferibles**

Aquellas que se emplean en cualquier situación.

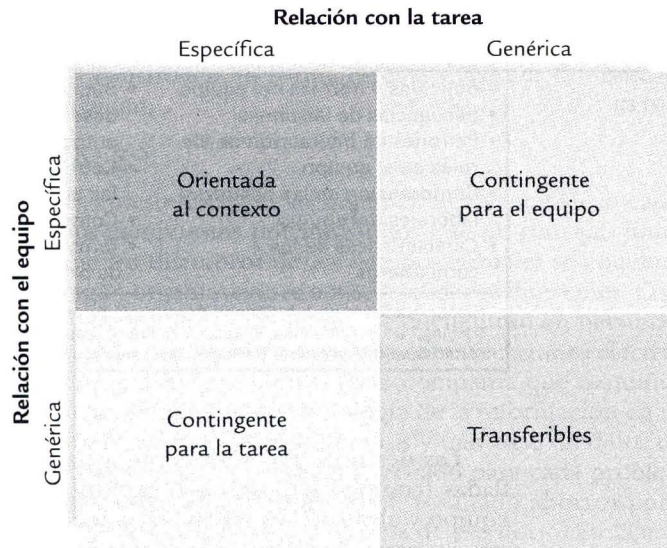
**competencias contingentes para el equipo**

Aquellas que son específicas para un equipo en particular, pero aplicables a tareas que varían.

**Figura 16-10**

Tipos de competencias de equipo

Fuente: Adaptado de J. A. Cannon-Bowers, S. I. Tannenbaum, E. Salas, y C. E. Volpe, "Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements," en R. A. Guzzo, E. Salas and Associates (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1995), p. 339.



por un supervisor) serían ejemplos de equipos que necesitan estos tipos de competencias. Tales grupos requieren un nivel alto de conocimiento mutuo entre los miembros del equipo —cada uno necesita saber cuáles son la destreza y la experiencia del otro. Los miembros también necesitan tener la comprensión clara de cómo se coordina su grupo con la organización en su conjunto. En dichas clases de circunstancias del grupo, tiene importancia especial la composición de la membresía del grupo. Esto se observa cuando hay un cambio en la composición (entrada o salida de un miembro), que por lo general reduce la eficacia del equipo hasta que llega un nuevo integrante que le dé velocidad. Las destrezas necesarias en esta categoría dependiente del equipo incluyen aptitudes que se aplican a una amplia variedad de tareas, como el liderazgo, la comunicación y las habilidades para resolver conflictos. Asimismo, como la composición del equipo es fundamental, una actitud importante sería la percepción de cohesión fuerte del equipo.

En la esquina superior izquierda de la figura 16-10 se encuentran las competencias "**orientadas al contexto**". Como su nombre lo indica, las circunstancias particulares —relacionadas tanto con la tarea como con el equipo— en que se desenvuelve el grupo son cruciales para las competencias necesarias. Se trata de competencias que serían específicas tanto para la naturaleza única de tareas concretas como para la composición específica de los equipos. Las clases de conocimiento específico para la tarea y para el equipo que serían necesarias incluirían, por ejemplo, la comprensión compartida de las partes diferentes de la tarea específica de conjunto, información sobre los hábitos y las tendencias de los demás miembros y el entendimiento de las normas del equipo. Las clases de equipos que se beneficiarían de tales competencias orientadas al contexto incluirían equipos de cirujanos, de militares en combate y deportivos. Un ejemplo del mundo de los deportes ilustra la necesidad del conocimiento específico tanto para la tarea como para el equipo. Muchas ligas deportivas profesionales como las estadounidenses de béisbol y fútbol tienen juegos de estrellas a mitad de la temporada, donde los mejores jugadores individuales de cada equipo (o al menos de la mayoría de ellos) de una parte de la liga se reúnen para jugar contra los mejores de la otra parte. Así, todos los jugadores son expertos en sus tareas propias. Tienen conocimiento y destrezas muy específicos para la tarea. Sin embargo, carecen del nivel elevado de conocimiento específico para el equipo de estrellas que sí poseen en relación con el equipo de donde provienen. La consecuencia de esta situación es que el rendimiento de los jugadores en los equipos donde todos son estrellas por lo común es menor, que el de los mismos atletas cuando se desempeñan en sus equipos regulares propios. El problema es la falta relativa de conocimiento específico del equipo.

Algunos ejemplos de las destrezas necesarias en esta categoría incluirían la capacidad de reasignar las actividades entre los miembros en circunstancias cambiantes, y la capaci-

dad de desarrollar comprensión común de los requerimientos de la tarea en su conjunto. En el área de las actitudes, un tipo de competencia específica para la tarea y específica para el equipo sería el desarrollo de una sensación colectiva de las fortalezas y las debilidades del equipo.

Las **competencias contingentes para la tarea** (esquina inferior izquierda de la figura 16-10) son las que se necesitan en los equipos que ejecutan un conjunto de tareas específicas y recurrentes, pero tienen un conjunto de miembros que varía. 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 que están muy relacionadas con el conjunto particular de tareas que se relacionan. En esta clase de situación, una actitud que sería de utilidad es un punto de vista positivo sobre el hecho de trabajar como parte de un equipo, sin importar quiénes sean los demás miembros de éste. Algunos ejemplos de equipos que necesitan esta clase de competencias entre sus miembros serían muchas tripulaciones de aeronaves, los bomberos y otros similares. Para este conjunto de condiciones orientadas a la tarea, no importa quien esté en el equipo en un día dado, sólo que los miembros sean competentes para ejecutar sus tareas particulares. Los miembros del equipo confían en que los demás harán sus trabajos, *aun si* nunca se hubieran visto antes. Mientras el piloto sepa cómo despegar y aterrizar, y el copiloto cómo navegar, el equipo funcionará bien.

## OBJETIVO DE

### APRENDIZAJE 16.7 ▷ MANEJO DE CONFLICTOS EN EL EQUIPO

Cuando las personas trabajan juntas en grupos, siempre existe el potencial para que surja un conflicto dentro del grupo. El desacuerdo o la oposición entre los integrantes del grupo ocurre por varias razones y podrían tener consecuencias diversas. Aunque los efectos del conflicto en el grupo, como una disminución marcada de la cohesión interna, con frecuencia son negativos, no siempre es así. De hecho, algunos tipos de conflicto, en particular por la tarea o conflicto sustantivo (que se analizará en seguida) tienen efectos positivos. Por ejemplo, un alto ejecutivo de Keane, empresa de tecnología de la información con sede en Boston, lo ve así: “Podemos estar de acuerdo en el camino hacia decisiones horribles. Pero cuando se permite que la gente exprese sus opiniones, no importa lo desagradables que sean, ocurre la magia. Se colocan más ideas sobre la mesa, lo cual lleva a más descubrimientos, que a la vez conducen a saltos cuánticos en la mejora e innovación [...] Cuando marketing e ingeniería discrepan con violencia sobre algo, se tiene la maravillosa oportunidad de imaginar cómo hacer mejoras para que ambos satisfagan [sus] objetivos”.

Lo importante es recordar que un conflicto entre los miembros de un grupo es bastante común, y no siempre es algo que deba evitarse. En realidad, la ausencia de todo conflicto es un signo de que el grupo no genera en forma abierta varios puntos de vista ni enfoques potenciales para resolver problemas y tomar decisiones adecuadas.

## TIPOS DE CONFLICTOS EN LOS GRUPOS

Los investigadores por lo general distinguen dos tipos básicos de conflictos en los grupos: conflicto por las tareas y conflicto en las relaciones. El **conflicto por las tareas** es el que se centra en las ideas y los cursos de acción para realizar los deberes que enfrenta un grupo. En ocasiones también se denomina conflicto cognitivo (de pensamiento) o sustantivo. Los estudios indican que es frecuente que al menos cierta cantidad de conflicto en las tareas sea benéfico para el grupo, en especial para tareas menos rutinarias y más complejas.

El otro tipo de conflicto que ocurre en los grupos, en las relaciones, en general casi siempre es disfuncional. El **conflicto en las relaciones** se centra en las diferencias interper-

#### competencias orientadas al contexto

Aquellas que son específicas tanto para la naturaleza única de tareas particulares como para la composición específica del equipo.

#### competencias contingentes para la tarea

Son aquellas que se necesitan en equipos que llevan a cabo un conjunto de tareas específicas y recurrentes, pero tienen un conjunto de miembros que varía.

#### conflicto (sustantivo) por las tareas

Conflicto que se centra en las ideas y los cursos de acción para realizar los deberes que enfrenta un grupo.

sonales y a veces recibe el nombre de conflicto afectivo o emocional. Suele ser un tipo de conflicto negativo para los grupos porque distrae su atención de las tareas y la generación de ideas. Desalienta más que estimular la consideración de puntos de vista múltiples y el análisis abierto de ideas y soluciones.

## CAUSAS DEL CONFLICTO EN LOS GRUPOS

Hay muchas causas potenciales del conflicto en los grupos, pero por lo general se relacionan con uno de los dos tipos de conflicto.

Por ejemplo, las causas del conflicto por las tareas incluyen las siguientes:

- Ambigüedades relacionadas con la tarea.
- Diferencias de metas, objetivos y perspectivas (cuando nacen de diferencias en antecedentes funcionales entre los miembros del grupo).
- Escasez (real o percibida) de recursos para cumplir las metas del grupo.

Las causas posibles del conflicto en las relaciones son:

- Disimilitudes en la composición de la membresía del grupo, inclusive diversidad demográfica (por edad, origen étnico o cultural, género, etcétera) y diferencias de estatus o poder.
- Diferencias en los estilos interpersonales de los miembros individuales.
- Diferencias en los valores.

Varias de las causas potenciales del conflicto en los grupos ocurren al mismo tiempo; por ejemplo, cuando un grupo diverso que incluye a varias personas con estilos interpersonales distintos o valores muy diferentes encuentra una tarea muy ambigua. Cuando existe tal multiplicidad de causas, por supuesto que es aún más difícil descubrir las formas de manejar el conflicto.

## MANEJO DEL CONFLICTO EN EL GRUPO

Si usted ocupa la posición de liderazgo en un grupo, ¿qué haría para ayudar a que su grupo maneje el conflicto? Es probable que el lineamiento administrativo más importante para manejar el conflicto en un grupo sea tratar de incrementar la razón de conflicto sustantivo-conflicto en las relaciones. Esto significa, por ejemplo, favorecer mucho una cultura de apertura para expresar las diferencias de opinión acerca de los métodos y los objetivos de la tarea, así como ser especialmente receptivo ante los enfoques novedosos o creativos para enfrentar los requerimientos de la tarea. De esta manera, entrarán en juego cantidades máximas de información relevante para cumplir los asuntos que atiende el grupo, y se minimizan las tendencias hacia el pensamiento grupal. Además, usted debería ayudar a aclarar y reducir las ambigüedades de la tarea, para lograr que el grupo se centre en metas globales más allá de los intereses individuales de sus miembros —en otras palabras, en metas que destaquen los intereses comunes de todos los miembros del grupo. Asimismo, hay evidencia que sugieren que los intentos activos que se emprendan para evitar los conflictos en las relaciones son la mejor forma para eliminar o, al menos, reducir sus efectos nocivos sobre la satisfacción y el rendimiento de los miembros del grupo.

Gran parte de lo que se ha dicho hasta este momento se aplica al conflicto *dentro* de los grupos (**conflicto intragrupal**). Por supuesto, en la vida organizacional con frecuencia ocurre también el conflicto *entre* los grupos (**conflicto intergrupalo**). Las estrategias para manejar el conflicto intragrupal se aplican igualmente bien al conflicto intergrupalo. Por lo tanto, los administradores deberían buscar oportunidades para reducir los conflictos innecesarios en las relaciones en las situaciones de interacción entre los grupos, e incrementar el enfoque en las diferencias sustantivas. Asimismo, hacer énfasis en las metas mayores que alcancen a toda la organización ayuda a incrementar la cooperación y con ello el rendimiento. Así, por ejemplo, si ventas y producción se centran en mejorar la satisfacción del cliente —hasta hacer de ello la prioridad máxima—, entonces se podrían resolver o minimizar las diferencias que tengan acerca de cuántas variantes de un producto fabricar o comercializar. Al igual que con el conflicto intragrupal, existe el potencial de que un conflicto entre grupos tenga efectos positivos.

## OBJETIVO DE

**APRENDIZAJE 16.8** ▷ MEJORA DE LA EFICACIA DE UN GRUPO Y EQUIPO

Los equipos y los grupos no son elementos estáticos en las organizaciones. Empiezan a existir, cambian con el paso del tiempo y a veces desaparecen. Además, y es lo más importante, es posible modificar e incrementar tanto su eficacia como su desempeño. Sin embargo, para el líder de un grupo, esto no es necesariamente fácil de conseguir. No hay una fórmula mágica para hacerlo. No obstante, hay algunos enfoques útiles de considerar que tienen el potencial para ayudar a mejorar el rendimiento de un grupo en escenarios organizacionales.

**EVALUAR LA EFICACIA DE LOS GRUPOS**

¿Exactamente qué se quiere decir con eficacia de un grupo? ¿Qué es lo que diferencia a los grupos muy eficaces de aquellos que no lo son? Un sondeo en 61 compañías estadounidenses reveló que alrededor de dos terceras partes empleaban criterios de cuantificación objetivos para medir la eficacia de los grupos; esto incluía mediciones de la producción, de mejoras de la calidad, de reducciones de costos y de tiempos muertos. Cierta número de empresas también utilizaban criterios más subjetivos, que incluían la participación, cooperación y compromiso de los miembros.

¿Cómo podemos saber cuando un grupo se desempeña especialmente bien? Los análisis de los resultados de las investigaciones realizadas por uno de los expertos más connotados en la eficacia de los grupos, Richard Hackman, sugieren que hay tres indicadores principales (véase la figura 16-11):

1. Si la producción del grupo —artículos, servicios o decisiones— es valorada por aquellos que la reciben o la utilizan. ¿Se han puesto en práctica las recomendaciones de un comité? ¿La creación de un grupo de desarrollo del producto ha entrado a producción? ¿La alta dirección está satisfecha con el rendimiento de una unidad de servicio al cliente?
2. Si se mantiene o conserva la capacidad del grupo para alcanzar una mayor cooperación entre sus miembros. A principios de 1994, Walt Disney, Inc., tenía uno de los equipos de administración más talentosos, experimentados y estables de la industria del cine; sin embargo, su capacidad para interactuar con eficacia continua se cuestionó con severidad. El presidente de Disney, Frank Wells, murió en un accidente de helicóptero; el jefe de producción, Jeffrey Katzenberg, hizo una renuncia muy bien difundida cuando fue

*Las diferencias demográficas, en estilos interpersonales y en valores podrían constituir una fortaleza del grupo. Sin embargo, las mismas diferencias también se vuelven una fuente de conflicto al interior del grupo. Los administradores deben hacer énfasis activo en los intereses comunes de los miembros y desalentar los conflictos personales entre ellos.*



**conflicto (afectivo) en las relaciones**  
Diferencias interpersonales entre los miembros del grupo.

**conflicto intragrupal**  
Diferencias que ocurren dentro de los grupos.

**conflicto intergrupual**  
Diferencias que suceden entre grupos.

**Figura 16-11**

Características de los grupos muy eficaces

- Cualquier producto o servicio que desarrollan es muy deseado y valorado por los consumidores.
- Se estimula y se obtiene la cooperación incrementada entre los miembros.
- Pertenecer al grupo aumenta los sentimientos individuales de satisfacción, crecimiento personal y bienestar conjunto de sus integrantes.

*Fuente:* J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

ignorado para el puesto de presidente; y el director general, Michael Eisner, convalecía de una cirugía cardíaca cuádruple. A pesar de esta serie de eventos desastrosos, el grupo de alto nivel que dirigía el destino de Disney en esa época fue capaz de mantener la capacidad de cooperar y trabajar en equipo durante los siguientes años.

3. Si los miembros obtienen satisfacción y un sentido de crecimiento y bienestar por ser parte del grupo. No es muy probable que un grupo o equipo sea visto como eficaz por quienes están afuera, si sus propios miembros no parecen satisfechos ni experimentan sentimientos de logro por ser parte de él.

Es probable que la mayoría de observadores dijeran que el primero de los criterios de eficacia —la aceptación por parte de otros de la producción del grupo— es el más importante para los objetivos organizacionales. Sin embargo, si un grupo no puede lograr ninguno de los otros dos indicadores, es bastante improbable que con el tiempo sea capaz de alcanzar un desempeño significativo. Así, los tres son componentes importantes de la eficacia del grupo y necesitan atención de cualquiera que desee mejorar los grupos. En la sección “Cómo manejar una fuerza de trabajo diversa: Dos equipos, dos resultados diferentes”, se da un ejemplo vívido de dos grupos para los cuales no había dificultad para evaluar su eficacia. Aunque operaban en el mismo ambiente cultural externo y tenían otras semejanzas, los grupos fueron en direcciones opuestas para estructurar su eficacia.

## INGREDIENTES NECESARIOS PARA LA EFICACIA DE UN GRUPO

Para que un grupo se desempeñe con eficacia, deben ser capaces de realizar especialmente bien tres cuestiones:

1. Dedicar esfuerzos suficientes para cumplir sus tareas en niveles aceptables de cantidad y calidad;
2. Obtener conocimiento y aptitudes suficientes para llevar a cabo su trabajo;
3. Utilizar estrategias adecuadas para aplicar con eficacia su esfuerzo, su conocimiento y sus aptitudes.

Estas tres bases para alcanzar niveles altos de eficacia de los grupos parecen simples, pero son desafíos mayores para los líderes de los grupos. Con la finalidad de garantizar que tales componentes estén en su lugar en realidad y con consistencia, los administradores necesitan emprender varias acciones:

## DESARROLLAR ESTRUCTURAS ADECUADAS PARA LOS GRUPOS

Para que sean eficaces, los grupos necesitan tareas y objetivos definidos con claridad que motiven a sus miembros. Asimismo, los grupos requieren tener el tamaño apropiado para realizar sus tareas, y una membresía con una mezcla suficiente de destrezas y experiencia. Esto significa que si el líder de un grupo tiene la opción de elegir a los miembros, con frecuencia esta selección será una diferencia grande en lo bien se desempeñe un grupo al principio y cuál sea su capacidad de mejorar.

## OBTENER EL APOYO CONVENIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

Los grupos que operan dentro de las compañías y organizaciones, necesitan apoyo de su ambiente, en forma de recompensas por la colaboración efectiva entre sus miembros, educación y capacitación técnica para ejecutar tareas grupales críticas, descargarse de otras actividades y acceder a la información necesaria. Por ejemplo, hace algunos años, los administradores de la Agencia de Información Estadounidense (AIE) descubrieron que después de una reorganización de la agencia en equipos autoadministrados, sus problemas principales consistían en la carencia de apoyo administrativo.

## Cómo manejar una fuerza de trabajo **Diversa**

### Dos equipos, dos resultados diferentes

Israel fue el escenario de un estudio de dos equipos que obtuvieron resultados muy diferentes en cuanto a eficacia. Los dos equipos —ambos operaban en el sector público— tenían el mismo calendario, presupuesto y alcance del proyecto, pero se establecieron para realizar dos tareas muy diferentes a finales de la década de 1990. Uno de los proyectos logró un éxito inmediato; mientras el otro languideció durante meses de desacuerdos entre los miembros del equipo. ¿Cuál fue la diferencia?

El Centro de Promoción de Negocios (CPN) era un organismo del Ministerio de Comercio de Israel. Estaba formado por un equipo pequeño de siete u ocho miembros profesionales con una o dos secretarías y un par de estudiantes internos. Su objetivo consistía en atraer inversionistas y turistas extranjeros a Jerusalén, ciudad muy dinámica pero algo empobrecida, mediante la creación de bases de datos exactas y accesibles a través de sitios Web especiales. Al definirse en la oficina del alcalde como prioridad máxima la reactivación económica por medio del turismo, el equipo del CPN fue directo a trabajar en el proyecto de sitio Web como grupo de trabajo informal, a pesar de ser responsable de muchos asuntos diplomáticos, con los medios de comunicación y de orden económico.

Su primer paso fue descartar las fuentes no actualizadas del Ministerio y poner a los dos internos a recabar datos recientes en los periódicos y asistir a conferencias profesionales sobre capital de riesgo, en busca de potenciales ingresos al banco de datos. El equipo también evitó cuidadosamente interferir con el Ministerio, contrató a un consultor para que lo ayudara a encontrar contratistas

que construyeran y mantuvieran actualizado el sitio y en seis meses envió a los inversionistas extranjeros disquetes de datos actuales sobre las compañías i que más tarde fueron reemplazados por el sitio en

Mientras tanto, en la ciudad de Jerusalén se formó un Comité de Internet para que construyera un sitio para atraer turistas extranjeros. El sitio era para tener acceso fácil a un banco de datos valioso de hotel restaurantes y atracciones, así como para tener la capacidad de hacer reservaciones *on line*. Los miembros del comité pasaron un año improductivo en la discusión de cómo poseería el sitio Web, y entre tanto tuvieron que contratar una compañía externa para que en realidad lo construyera.

Aunque la compañía externa tenía muchos contactos con el gobierno municipal y los sistemas de códigos claves de este, fracasó una vez y otra al intentar implementar sistemas de información *on line* para los residentes de Jerusalén y cometió errores muy costosos. Un año después de que se formó el Comité de Internet, aún no había comenzado el trabajo en el sitio. Con la presión en aumento para concluir el proyecto e integrar el sitio Web con la base de turismo del gobierno, se formó un segundo Comité de Internet. Hubo batallas cruentas porque los miembros de los comités trataban de utilizar el proyecto para sus propios departamentos, que iban desde la ingeniería de la cultura a la tesorería.

Pasados unos meses, después de una reorganización del comité en dos unidades separadas y la creación de una segunda propuesta, la ciudad de Jerusalén tenía un sitio en Internet, aunque su contenido tenía poco que ver con el propósito original.

Fuentes: Alon Peled, "Outsourcing and Political Power: Bureaucrats, Consultants, Vendors and Public Information Technology," *Public Personnel Management*, invierno de 2001, 20 pp.; Alon Peled, "Creating Winning Information Technology Project Teams in the Public Sector," *Team Performance Journal*, 2000, pp. 6-14.

## OBTENER ASESORÍA PERTINENTE Y ASISTENCIA DE CONSULTORES

En el mundo cotidiano del trabajo, la mayoría de los grupos necesita ayuda (tanto del interior como del exterior de la organización en su conjunto), para reducir los riesgos potenciales, incrementar la coordinación al manejar los problemas de grupo y brindar estrategias para enfocarse a las tareas grupales. La colaboración es un objetivo importante, y el mensaje aquí consiste en que un grupo no debe desempeñarse por sí solo. No debe dudar en buscar ayuda donde sea adecuada —en especial asistencia que sea relativamente objetiva y sin motivos egoístas.

La figura 16-12 presenta un resumen de los puntos anteriores y muestra que la atención del administrador hacia la estructura del grupo, el apoyo organizacional, así como la asesoría y consulta adecuadas, ayudan a aumentar los tres ingredientes necesarios para la eficacia del grupo: altos niveles de conocimiento y aptitudes suficientes, y estrategias adecuadas para aplicar esas aptitudes. Los puntos que se presentan y se resumen en la figura no buscan ser infalibles para el éxito del grupo o del equipo. En vez de ello, constituyen factores útiles para que los administradores y organizaciones los tomen en cuenta, como parte de su tarea de ayudar a los grupos a mejorar su desempeño ante sí mismos. Los grupos dependen de lo que produzcan con su trabajo. Asimismo, la figura 16-13,

**Figura 16-12**

Mejora de la eficacia del grupo

PUNTOS DE APALANCAMIENTO			
Procesos necesarios	Estructura del grupo	Contexto organizacional	Asesoría y consultoría
Aplicar un esfuerzo intenso	Estructura motivacional de la tarea del grupo	Sistema de recompensas organizacional	Solucionar los problemas de coordinación y edificar el compromiso del grupo
Adquirir conocimiento y destrezas suficientes	Composición del grupo	Sistema de capacitación y educación organizacional	Remediar la "ponderación" inadecuada de las entradas de los miembros y reforzar la capacitación cruzada
Desarrollar estrategias adecuadas para el desempeño	Normas del grupo que regulan el comportamiento de sus miembros y refuerzan la vigilancia y planeación	Sistema de información organizacional	Resolver los problemas de aplicación e impulsar la creatividad en el desarrollo de estrategias

*Fuente:* Adaptado de J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), p. 13.

**Figura 16-13**

Lista de verificación para los líderes de grupo

<p>Usted qué tan bien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Estimula a los miembros a que aprendan entre sí?</li> <li>• ¿Da reconocimiento y valor a los miembros por sus contribuciones?</li> <li>• ¿Mantiene a las personas claves de afuera [del grupo] informadas sobre sus logros?</li> <li>• ¿Informa oportunamente a los miembros acerca de los desarrollos importantes que [tal vez] los afecten?</li> <li>• ¿Da a los miembros [del grupo] autoridad para que tomen [al menos algunas] decisiones importantes?</li> <li>• ¿Acepta y responde con apertura a la retroalimentación de los miembros [del grupo]?</li> <li>• ¿Revisa el desempeño [del grupo] al final de las tareas más importantes?</li> <li>• ¿Ofrece sugerencias específicas y concretas a los miembros para que mejoren?</li> <li>• ¿Entiende lo que motiva a los miembros a trabajar duro?</li> </ul>
---

*Fuente:* Adaptado de G. L. Hallam, "Seven Common Beliefs about Teams: Are They True?" *Leadership in Action* 17, núm. 3 (1997), pp. 1-4.

investigaciones amplias, brinda una lista de verificación útil para quienes asumen posiciones de liderazgo en los grupos y equipos, con la finalidad de medir lo bien que cumplen con su papel en sus grupos. Si los miembros del equipo coinciden en que su líder hace de verdad un trabajo excelente en las distintas áreas que maneja, entonces es probable que el grupo (y no sólo el líder) logren buen desempeño.

## PERSPECTIVAS ADMINISTRATIVAS ANALIZADAS

**Perspectiva 1: El contexto organizacional** En comparación con años anteriores en la actualidad está en aumento el hecho de que las organizaciones se apoyen en los grupos y los equipos. También parece irrefutable que cualquier grupo o equipo dado se vea muy afectado por el contexto organizacional que lo rodea. Así, como administrador o líder de un grupo, si busca ser eficaz usted tendrá que mirar hacia adentro al grupo y a sus miembros, y hacia fuera, al ambiente organizacional. En cierta forma, la organización mayor se considera una clase de grupo de grupos. Depende de usted obtener la comprensión de los recursos y las restricciones que representan esos "otros grupos" y la manera en que el conocimiento lo ayudará a desarrollar un *equipo* de alto rendimiento.

**Perspectiva 2: El factor humano** Los bloques constituyentes de los grupos y equipos son, por supuesto, las personas. Los administradores necesitan encontrar modos de fundir los talentos de los individuos en una unidad coherente y funcional. Ello significa que necesi-

tará la perspectiva de cómo asignar a los miembros individuales las tareas y trabajos específicos que constituyen el trabajo del grupo, y después, en especial, cómo estimular sus máximos esfuerzos para que cooperen y se coordinen entre sí. También significa que será un reto estimular la creatividad de cada individuo para que contribuya al conjunto de tareas grupales, sin a la vez generar niveles inaceptables de conflicto en las relaciones entre los miembros del equipo.

**Perspectiva 3: Paradojas administrativas** Es frecuente que los administradores descubran que son miembros de los grupos y a la vez los dirigen. Esto requiere de funciones que cambian, y no es raro que ello ocurra con mucha rapidez. Sin embargo, en ocasiones, tales papeles crean una paradoja para el administrador, quien tiene que enfrentar otras paradojas que también se relacionan con los grupos. Por ejemplo, los grupos diversos suelen tomar decisiones mejores, pero son más difíciles de dirigir y es probable que experimenten mayores conflictos que los grupos más homogéneos. Demasiada diversidad resultaría en un exceso de conflictos, en tanto que demasiada homogeneidad llevaría a una solución de problemas con innovación y creatividad insuficientes.

**Perspectiva 4: Mentalidad emprendedora** Los individuos pueden tener mentalidades emprendedoras pero, como se explicó en los capítulos anteriores, ésta se aplica también a una organización o a grupos y equipos dentro de ella, lo cual es importante porque la investigación demuestra que los equipos llegan a ser más creativos que los individuos gracias a sus ideas diferentes y al conocimiento compartido de las personas que los constituyen. Por supuesto, no es muy probable que los individuos pongan sus ideas sobre la mesa a menos que se estimulen la creatividad y la innovación. Así, es necesario tener una mentalidad emprendedora dentro de la organización para motivar a los grupos y equipos a que también innoven. En la actualidad, cierto número de corporaciones grandes tienen equipos de investigación y desarrollo que trabajan en el diseño de productos nuevos. Es común que estos equipos tengan funciones cruzadas, con ingenieros de diseño, científicos, ingenieros de manufactura y especialistas en marketing, donde todos trabajan para desarrollar el mismo producto. Cada miembro aporta conocimiento y destrezas valiosos al proceso. Si se administran bien, los equipos no sólo pueden ser más creativos, sino también desarrollar productos de mejor calidad con las características que los consumidores desean. Sin embargo, el proceso de innovación debe comenzar con el establecimiento de un compromiso por parte de la organización para tener mentalidad emprendedora, y animar a grupos y equipos a que hagan lo mismo.

# ¿Quiénes son?

---

## Nuestro turno

---



Cindy Brewer

**Gerente de desarrollo de personal  
Sears Holding Corporation  
Chicago, Illinois**

Sørensen ya utiliza muchos aspectos de una organización orgánica, incluidos individuos altamente capacitados, asociados con mucha autoridad y una dirección y supervisión limitada. Él debe continuar utilizando todo esto para ser más orgánico. Esto generará una estructura que permitirá que la empresa sea lo suficientemente flexible para cambiar junto con los caprichos creativos de los empleados.

Mark Stepowoy

**Vicepresidente  
American Residential Services LLC  
Cleveland, Ohio**

B&O es claramente una organización centrada en el diseño. Para apoyar lo que supongo es una inusual pero bien entendida declaración de misión, el Sr. Sørensen podría considerar lo siguiente:

- Utilizar una estructura orgánica, ya que estos equipos de diseño no van a funcionar bien con una letanía de reglas y estructuras.
- Utilizar una estructura más mecanicista con el equipo de producción para garantizar un equipo consistente y de alta calidad.
- Para conciliar las necesidades únicas y opuestas de cada grupo, considerar un diseño organizacional de matriz en el que los gerentes de proyectos salgan del departamento de diseño y puedan garantizar que los productos sigan centrados en el diseño hasta el final.
- Mantener a los empleados de ambos grupos físicamente separados, para conservar sus culturas únicas.



# OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

## RESUMEN

Cada vez con mayor frecuencia los grupos se convierten en partes vitales de las organizaciones contemporáneas que operan en un mundo donde el cambio y la competencia aumentan con rapidez. En consecuencia, si usted aspira a ser un administrador o un ejecutivo eficaz de una organización, necesitará ser capaz de 1) Entender los tipos diferentes de grupos y la manera en que funcionan, y 2) Saber cómo dirigirlos con eficacia. Éstos son los retos fundamentales, pero pueden superarse.

Muchas personas que realizan su trabajo individual extraordinariamente bien, y que interactúan con comodidad en sus relaciones uno a uno, a menudo encuentran dificultades si se les llama para que administren las actividades de un grupo. Los grupos multiplican el número de relaciones que se manejan, lo cual a la vez crea un nivel de complejidad que necesita evaluarse y dominarse.

Ser capaz de administrar con éxito a los grupos es una habilidad que se aprende. Requiere un esfuerzo consciente para ser perceptivo y detectar diversos matices sutiles, así como los aspectos más evidentes de las relaciones interpersonales que suceden al interior de los grupos. ¿Están en formación ciertas normas? Y si es así, ¿cuáles son sus orientaciones? ¿Se trata de un grupo que desarrolla cohesión? ¿Apoya las metas más generales de la organización o tan sólo a los intereses estrechos del grupo inmediato? ¿Hay conflicto en el grupo? ¿Se centra en la solución mejor de los problemas o únicamente en las relaciones personales potencialmente destructivas? Poner atención en estos temas y otros similares, nos dará una base sólida para liderar grupos productivos.

La administración exitosa de los grupos también requiere vigilancia constante de la forma en que cambian las condiciones que rodean a los grupos, y de la manera en que la evolución del contexto afectará a ciertos grupos y el modo en que operan. Dos de los cambios mayores que ocurren en el ambiente donde operan los grupos son el incremento rápido en el uso de la tecnología para facilitar las interacciones entre sus integrantes y la expansión de las actividades globales de muchas organizaciones. Ambas tendencias conllevan el potencial para realizar muchas mejoras positivas. No obstante, también representan desafíos concretos para que los líderes de los grupos utilicen la tecnología con eficacia y tomen ventaja de las oportunidades globales. Estos rasgos y otros del contexto organizacional fuera de un grupo son casi tan importantes como las interacciones que ocurren dentro de él, en cuanto a determinar la eficacia con que se desenvuelve.

Por último, como se dijo antes en este capítulo, hay una fuerte presión en muchas de las organizaciones actuales para que los administradores desarrollen a sus grupos de manera que se conviertan en "equipos" verdaderos, con todo lo que el término implica. Los grupos que se vuelven equipos tienen el potencial de incrementar significativamente la productividad y la calidad de un conjunto de individuos, como lo demuestra el caso del Team Logica al principio de este capítulo. Sin embargo, el verdadero trabajo en equipo debe crearlo y nutrirlo una administración hábil.

## PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. ¿Cuáles son las semejanzas y las diferencias entre un grupo y un equipo?
2. ¿Cuáles son las principales clases de grupos que se encuentran en las organizaciones? Dé ejemplos de cada uno.
3. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre un grupo formal y otro informal?
4. ¿De qué manera las metas organizacionales afectan la formación de grupos?
5. ¿Cuáles son algunas de las preocupaciones de los miembros nuevos de los grupos?
6. ¿Cómo se relaciona la proximidad con la formación de grupos informales?
7. ¿Qué necesidades personales se satisfacen por pertenecer a un grupo?
8. ¿Cuáles son las cuatro etapas de la formación de grupos? ¿Cuáles son los rasgos importantes de cada una?
9. ¿Cuáles son las características estructurales de los grupos? ¿Por qué es importante cada una?
10. ¿Hay un tamaño óptimo de grupo? ¿Por qué sí o no?
11. ¿Qué es apatía social? ¿Los administradores pueden hacer algo para minimizarla o eliminarla?
12. ¿Hasta qué grado es probable que la apatía social prevalezca en todas las culturas?
13. ¿En qué difieren los grupos heterogéneos de los homogéneos?
14. ¿Cuáles son los tipos de diversidad que se encuentran dentro de los grupos? ¿Qué efectos tiene la diversidad en los miembros de un grupo y en el funcionamiento de éste?
15. Dé ejemplos del conflicto entre roles y de la ambigüedad del rol, que ilustren la diferencia entre ambos términos.
16. ¿Por qué son importantes las normas para los grupos?
17. ¿Cuáles son los factores clave que con frecuencia ejercen la mayor influencia en el desarrollo de normas?
18. ¿Siempre es adecuado tener un alto nivel de conformidad dentro del grupo?

19. ¿Los administradores afectan el nivel de conformidad dentro de un grupo? ¿Por qué?
20. ¿Qué quiere decir cohesión del grupo? ¿Cómo se desarrolla? ¿Son deseables siempre los niveles altos de cohesión del grupo?
21. ¿En qué difiere un grupo de trabajo autoadministrado (autónomo) de un grupo de comando típico?
22. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de los equipos virtuales?
23. ¿Por qué existe un incremento en el empleo de grupos de trabajo interfuncionales en las organizaciones de hoy? ¿Cómo pueden los administradores incrementar la eficacia de estos grupos?
24. ¿Qué son las CDA y cómo se relacionan con las competencias del equipo?
25. ¿Cuáles son las causas de los dos tipos básicos de conflicto entre los grupos?
26. ¿Es posible para los administradores eliminar el conflicto en los grupos? ¿Deberían intentarlo?
27. ¿Cuáles son los tres indicadores principales que se utilizan para identificar a los grupos de alto rendimiento?
28. ¿Qué clases de tareas deben emprender los administradores cuando tratan de mejorar la eficacia de un grupo.

## SU TURNO de ser gerente

1. Como administrador, ¿usted preferiría trabajar con equipos muy diversificados o muy homogéneos? ¿Por qué? ¿Qué tipos serían los mejores para qué situaciones concretas?
2. Piense en un grupo con el cual haya participado en el trabajo, en la escuela o quizás en un deporte. ¿Cuáles eran las características estructurales del grupo? ¿Cuáles eran algunas de sus normas? ¿Lo caracterizaría como grupo o equipo? ¿Por qué?
3. Algunos estudiantes protestan y se quejan cuando se les indica que deberán participar en un trabajo en equipo. ¿Por qué cree que esto sea así? ¿Qué es lo que hay en el trabajo en grupo que enfada *tanto* a ciertos estudiantes? Después de leer este capítulo, ¿usted sería capaz de pensar en formas de estructurar y dirigir un grupo para lograr la cooperación y motivación de sus integrantes?
4. Como administrador, si su grupo de trabajo demostrara conflicto intragrupal considerable, ¿qué haría al respecto?
5. ¿Qué tipo de equipo —autoadministrado, interfuncional, global o virtual— sería el más difícil de administrar y por qué?
6. ¿Cómo caracterizaría su nivel propio de competencia grupal? ¿Cuáles piensa que sean las CDA de mayor importancia, convenientes para los grupos y equipos que usted deba dominar sin tardanza?

## CASO PRÁCTICO

Son las 3:00 p.m. del día anterior a que su proyecto en equipo se entregue en la clase de administración. Usted está a punto de verse con el equipo para dar los toques finales al trabajo. Cada miembro estuvo de acuerdo al principio en entregar dos páginas de material en disquete, con una impresión en papel para hacer correcciones. Conforme el grupo llega para la reunión, usted se da cuenta de que algunos de sus integrantes no prepararon siquiera una página y que casi todos las escribieron a mano. Esta consciente de que hay mucho por hacer si este documento tiene que estar listo para mañana. Se deben integrar las partes, escribir, leer, corregir, pulir y hacer la presentación.

Hay seis estudiantes en el equipo. La atleta de la selección agradecía cuando se posponían o cancelaban

las juntas, porque así podía acudir a sus entrenamientos. Lamentablemente, ella debe asistir hoy a una práctica obligatoria de 4:00 a 9:00 p.m. El estudiante internacional tiene buena expresión oral pero escribe mal, le gusta ayudar y aporta ideas buenas. Sin embargo, este estudiante está resentido con usted. Sencillamente, los dos no se llevan bien. El presidente de la sociedad de alumnos está consciente de que el baile formal de esa noche entraría en conflicto con la reunión. No obstante, dedicó mucho tiempo a pulir y editar parte del documento y entregó las copias impresas y en disquete. Otro miembro sólo va a la escuela por divertirse y no muestra interés alguno en este proyecto de clase. El actor, frustrado por plazos incumplidos del pasado, y deseoso de obtener cierto papel y sin deseos de perderse el ensayo de esa

noche, entregó un bosquejo burdo hecho a mano. El último miembro tiene reservaciones aéreas para las 4:30 de esa tarde, sólo garabateó algunas ideas, no le importa quién escriba el documento, mientras se realice, y está dispuesto a prestar al equipo una computadora portátil.

Como líder de este equipo, usted se pregunta cómo es posible que las cosas hayan marchado tan mal y qué es lo que debe hacer ahora, teniendo en cuenta que este equipo tiene que trabajar junto de nuevo la próxima semana para efectuar una presentación ante la clase.

## CASO PRÁCTICO

### El equipo que no fue

Lo último que Eric Holt esperaba extrañar de la ciudad de Nueva York eran sus amaneceres. Por lo general, mirar uno significaba que había pasado otra vez toda la noche en la empresa de consultoría donde, como vicepresidente, administraba tres equipos de especialistas en manufactura. Pero mientras estaba en el balcón de su departamento nuevo en la ciudad pequeña de Indiana que ahora era su hogar, repentinamente Eric sintió un brote de nostalgia por la forma en que la aurora bañaba los rascacielos de Manhattan. Pero al momento siguiente soltó una risa sarcástica. Se dio cuenta de que no era la luz del alba lo que añoraba de Nueva York. Lo que extrañaba era la sensación de cumplimiento que por lo general acompañaba esos amaneceres.

Ser noctámbulo en Nueva York había significado horas de trabajo intenso con un grupo de colegas comprometidos y entusiastas. Toma y daca. Buen humor. Avance. Aquí, hasta este momento al menos, ello era impensable. Como director de estrategia de FireArte, Inc., fabricante regional de vidrio, Eric pasaba todo su tiempo tratando de lograr que su nuevo equipo sostuviera una reunión sin que el nivel de tensión se volviera insoportable. Seis de los gerentes de alto nivel implicados parecían determinados a hacer avanzar a la compañía, pero el séptimo parecía igualmente determinado a sabotear el proceso. Olvide la camaradería. Hasta entonces se habían organizado tres juntas, y Eric no había sido capaz de hacer coincidir a todos en ningún asunto.

Eric caminó por su departamento y miró el reloj: sólo tres horas antes había tenido que presenciar cómo Randy Louderback, el carismático director de ventas y *marketing* de FireArte, que o dominaba las conversaciones del grupo o se aislaba por completo, agitaba su pluma sobre la mesa para demostrar su aburrimiento. En ocasiones, aportaba información vital a los debates grupales; en tanto que otras veces denigraba con frialdad los comentarios de las personas. Más aún, Eric se daba cuenta de que Randy trataba así al grupo debido a su personalidad dinámica, su pasado casi legendario y su relación cercana con el director general de FireArte, la cual no podía ignorarse. Y al menos una vez durante cada junta, daba un punto de vista tan perceptivo sobre la industria o la compañía que Eric sabía que no *debería* ignorar.

Mientras se preparaba para salir rumbo a la oficina, Eric sintió la frustración conocida que había comenzado a aparecer durante la primera reunión del equipo, hacía un mes. Fue entonces cuando Randy había insinuado por vez primera lo que sonó como una broma: que él no estaba

### Preguntas de análisis

1. ¿Qué tipo(s) de conflicto(s) hay en este grupo? ¿Cómo han afectado su productividad?
2. Recuerde los conceptos que estudió en este capítulo y explique qué haría usted ahora, como líder del equipo.

*Fuente:* Adaptado de S. B. Wolf y J. W. Wohlberg, *OB in Action: Case and Exercises*, 6a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2001), pp. 205-206.

hecho para ser el jugador de un equipo. “Los líderes dirigen, los seguidores [...] por favor cállense la boca” fueron sus palabras exactas, aunque sonreía con seguridad mientras hablaba, y en respuesta el resto del grupo había reído con honestidad. Aunque nadie del grupo se reía ahora, Eric menos que nadie.

FireArt, Inc., estaba en problemas —no muy grandes, pero sí lo suficiente como para que el director general, Jack Derry, hiciera del reposicionamiento estratégico la principal y única tarea de Eric. La compañía, una fábrica de propiedad familiar que elaboraba copas para vino, tarros de cerveza, ceniceros y otros artículos de vidrio, había tenido éxito durante casi 80 años como productor de bienes de alta calidad y precios elevados, que surtía a cientos de clientes del medio oeste. Era tradición que hiciera grandes negocios cada temporada de fútbol, con la venta de recuerdos conmemorativos para los aficionados de los equipos. En la primavera siempre hubo demanda de artículos de lujo —por ejemplo, copas para champaña grabados con el nombre de alguna escuela o tarros de cerveza con su escudo. Las fraternidades y los clubes eran clientes regulares. Año tras año, FireArt había mostrado ingresos respetables en sus líneas superior e inferior, con ganancias de \$86 millones tres años antes de que llegara Eric.

Pero en los últimos 18 meses, las ventas e ingresos se habían estancado. Jack, nieto del fundador de la compañía, pensaba que sabía lo que pasaba. Hasta hacía poco, las compañías vidrieras grandes y de alcance nacional ganaban dinero únicamente gracias a la producción en masa. Sin embargo, ahora, gracias a tecnologías nuevas en la industria de la fabricación con vidrio, podían hacer corridas pequeñas que eran muy rentables. Ya habían comenzado a penetrar en el nicho de FireArt, señaló Jack a Eric y, con sus mayores recursos, sólo era cuestión de tiempo que pasaran a ser propiedad de aquéllas.

“Como nuevo director estratégico de FireArt tienes una responsabilidad”, Jack aclaró a Eric en su primer día. “Consiste en formar un equipo con nuestros altos ejecutivos, una persona de cada división, y elaborar un plan completo para el realineamiento estratégico de la empresa, ponerlo en práctica y ganar, todo en seis meses.”

Eric había recopilado de inmediato una lista de los altos ejecutivos en las áreas de recursos humanos, manufactura, finanzas, distribución, diseño y *marketing*, y fijó una fecha para la primera reunión. Después, al recordar sus años como consultor cuando había trabajado casi exclusivamente en ambientes de equipo, Eric preparó con cuidado una estruc-

tura y los lineamientos para las discusiones grupales, los desacuerdos y las decisiones, que buscaba proponer a los miembros para su puesta en práctica antes de que comenzaran a trabajar juntos.

Eric sabía que el éxito de los grupos en parte es arte y en parte ciencia; pero también creía que con el compromiso total de cada uno de sus miembros, un equipo probaba el adagio de que el todo es algo más que la suma de sus partes. Sin embargo, como sabía que los directivos de FireArt no estaban acostumbrados al trabajo en equipo, Eric imaginó que uno o dos integrantes opondrían alguna resistencia.

Había estado preocupado por uno de ellos, Ray LaPierre, de manufactura, quien era un hombre enorme que había operado calderas durante 35 años, siguiendo las huellas de su padre. Aunque había sido una estrella del fútbol en el bachillerato y era conocido entre los trabajadores de la fábrica por su sonrisa sincera y su gusto por las bromas, por lo general Ray no hablaba mucho en presencia de los ejecutivos de FireArt, y daba como razón su falta de educación formal. Eric había pensado que la atmósfera de equipo lo intimidaría.

Eric también había previsto un poco de resistencia por parte de Maureen Turner, de la división de diseño, quien era conocida por sus quejas respecto de que FireArt no apreciaba a sus seis artistas. Eric había esperado que Maureen se opusiera a colaborar con individuos que no entendían el proceso de diseño.

En forma irónica, ambos temores habían demostrado carecer de fundamento, pero surgió otro problema más difícil. El comodín resultó ser Randy. Eric se había reunido con Randy una vez antes de que el equipo iniciara su trabajo, y lo había encontrado con una inteligencia enorme, muy motivado y con buen sentido del humor. Es más, Jack Derry había confirmado sus impresiones diciéndole que Randy tenía la "mente más capaz" en FireArt. También fue por Jack que Eric se enteró por vez primera de la historia personal de Randy, difícil de indagar e inspiradora.

Había sido un niño pobre, que tuvo que trabajar como guardia de seguridad y cocinero en restaurantes de comida rápida para ingresar a una universidad pública, de la cual se graduó con los honores máximos. Poco después, comenzó su propia compañía de publicidad e investigación de mercados en Indianápolis, y en una década la convirtió en una empresa con 50 empleados que atendía algunas de las cuentas de mayor prestigio en la región. Su éxito le dio cierta fama: artículos en los medios de comunicación locales, invitaciones al congreso del estado, e incluso un grado honorífico de la facultad de administración en la Universidad de Indiana. No obstante, a finales de la década de 1980, la firma de publicidad de Randy corrió la misma suerte que otras muchas del ramo, y se vio forzada a declararse en quiebra. FireArt consideró un golpe de suerte cuando lo llevó como su director de mercadotecnia, ya que se sabía le habían ofrecido al menos otras veinte propuestas de empleo. "Randy es el futuro de esta compañía", confesó Jack a Eric. "Si él no puede ayudarte, nadie lo hará. Espero con ansias saber lo que un equipo con esa clase de empuje es capaz de lograr para sacarnos del lío en que estamos metidos".

Estas palabras resonaban en la mente de Eric mientras permanecía sentado, con nerviosismo creciente, durante la primera y segunda reuniones del equipo. Aunque Eric había planeado una agenda para cada junta y trataba de mantener centrada la discusión, Randy siempre parecía hallar un modo de descarrilar el proceso. Una vez y otra atacaba las ideas de otras personas o sencillamente no ponía atención.

También respondía a la mayoría de las preguntas que se le planteaban con una vaguedad que impacientaba. "Haré que mi asistente lo vea cuando tenga tiempo", contestó cuando un miembro del equipo le solicitó que mencionara a los cinco principales clientes de FireArt. "Unos días cazas al oso; otros, el oso te caza a ti", dijo en broma en otra ocasión, cuando se le preguntó por qué se habían ido a pique las ventas al mercado de las fraternidades.

Sin embargo, el negativismo de Randy era mitigado por comentarios ocasionales tan profundos que congelaban la conversación o la volcaban por completo —comentarios que demostraban un conocimiento extraordinario acerca de los competidores, de la tecnología del vidrio o de patrones de compra de los consumidores. Aunque la ayuda no era constante, Randy volvía pronto a su papel de renegado del equipo.

La tercera reunión, que tuvo lugar en la última semana, terminó en un caos. Ray LaPierre, Maureen Turner y el director de distribución, Carl Simmons, habían planeado brindar propuestas de disminución de costos, y a primera vista parecía que hacían avances.

Ray abrió la junta con un plan para FireArt, que proponía recortar en un 3 por ciento el tiempo de producción y en un 2 por ciento el costo de las materias primas, con lo cual se posicionaría a la empresa para que ofreciera un precio más competitivo. Por lo detallado de su presentación, era evidente que había reflexionado mucho en sus comentarios, y también resultaba muy notorio que tenía cierto nerviosismo mientras los hacía.

"Sé que no tengo los conocimientos que posee la mayoría de quienes están en la sala", comenzó, "pero de cualquier modo aquí voy". Durante su presentación, Ray se detuvo varias veces para responder preguntas del equipo, y conforme avanzaba su nerviosismo se convirtió en su exaltación habitual. "No estuvo tan mal", rió consigo mismo al final, mientras tomaba asiento y guiñaba el ojo a Eric. "Tal vez se pueda enderezar este barco".

Maureen Turner siguió a Ray. Si bien no mostró desacuerdo con él —de hecho, apreciaba sus comentarios—, argumentó que FireArt también necesitaba invertir en artistas nuevos, para aprovechar su ventaja competitiva en lograr mejores diseños y con mayor variedad. A diferencia de Ray, Maureen había planteado este caso muchas veces a los altos ejecutivos de FireArt, sólo para que lo refutaran, y mostraba algo de frustración mientras exponía su razonamiento de nueva cuenta. En cierto punto su voz casi se rompió al describir lo difícil que había sido trabajar durante sus primeros diez años en FireArt, esperando que alguien de la dirección reconociera la creatividad de sus diseños. "Pero nadie lo hizo", recordaba ella con una expresión triste en su rostro. "Ésa es la razón por la cual cuando me nombraron directora del departamento me aseguré de que a todos los artistas se les respetara por lo que eran: artistas, no hormigas obreras. Hay alguna diferencia, ustedes saben". Sin embargo, al igual que con Ray LaPierre, los comentarios de Maureen perdieron su tono defensivo conforme los miembros del grupo, con excepción de Randy, que permanecía impasible, agradecían sus palabras con expresiones de aliento.

Para cuando Carl Simmons, de distribución, comenzó a hablar, el ambiente en la sala parecía muy optimista. Carl, hombre tranquilo y meticoloso, saltó de su asiento y prácticamente ocupó la habitación conforme describía sus ideas. Dijo que FireArt debía recurrir a su fortaleza como compañía orientada al servicio y reestructurar su servicio de distribu-

ción para aumentar la velocidad de las entregas. Describió la manera en que se había adoptado una estrategia similar con resultados excelentes en su último trabajo, en una planta de cerámica. Carl había llegado a FireArt hacía sólo seis meses. Fue cuando Carl comenzaba a describir tales resultados con detalle que Randy detuvo la junta con un sonoro grito. “Hagamos *todo*, ¿por qué no? incluso el rediseño del lavabo de la cocina”, vociferó con entusiasmo burlón. Ese comentario rápido envió de regreso a Carl a su silla, donde resumió muy desanimado sus comentarios. Pocos minutos después, se excusó diciendo que tenía otra reunión. Pronto los demás también dieron razones para retirarse y la sala quedó vacía.

Sin duda alguna, Eric se sentía abrumado por la cuarta reunión. Por ello se sorprendió cuando entró a la sala y halló a todo el grupo, excepto Randy, ya listo.

Pasaron diez minutos de una plática tensa y al ver un rostro tras otro, Eric vio reflejada su propia frustración. También detectó algo de pánico —justo lo que había tratado de evitar. Decidió que había llegado el momento de tratar el tema de la actitud de Randy abiertamente, pero cuando comenzaba, éste entró sonriente. “Disculpas, colegas”, dijo en voz baja, sosteniendo una taza de café, como si fuera explicación suficiente por su tardanza.

“Randy, me alegra que estés aquí”, empezó Eric, “porque pienso que ahora debemos comenzar por hablar acerca del grupo mismo”.

Randy interrumpió a Eric con una risa corta y sarcástica. “Oh, sabía que esto iba a suceder”, dijo.

Antes de que Eric pudiera responder, Ray LaPierre se levantó y se dirigió a Randy, hasta quedar mirándolo directamente a los ojos.

“Simplemente no te importa, ¿o sí?” comenzó, con una voz tan enojada que paralizó a todos en la sala.

A todos excepto a Randy. “Todo lo contrario; me importa mucho”, respondió con suavidad. Sólo que no creo que ésta sea la forma en que debería hacerse el cambio. Una idea brillante nunca sale de un equipo. Las ideas brillantes provienen de individuos brillantes, quienes después inspiran a otros en la organización para ponerlas en práctica.

“Eso es una tontería”, contraatacó Ray. “Lo que tú quieres es todo el crédito por el éxito, y no deseas compartirlo con alguien”.

“Eso es absurdo”, rió de nuevo Randy. “No trato de impresionar a nadie de FireArt. No necesito hacerlo. Quiero tanto como ustedes que esta empresa tenga éxito, pero creo, y lo creó con pasión, que los grupos son inútiles. Consenso significa mediocridad. Lo siento, pero así es”.

“Pero tú no has *intentado* llegar al consenso con nosotros”, señaló Maureen. “Es como si no te importara lo que todos tenemos por decir. No podemos trabajar aislados en busca de una solución: nos necesitamos uno al otro. ¿No te das cuenta?”

En la sala había silencio incómodo cuando Randy alzó sus hombros con desdén. Fijó la mirada en la mesa, con una expresión indiferente en su rostro.

Fue Eric quien rompió el silencio. “Randy, somos un equipo. Tú formas parte de él”, aclaró tratando de ver a Randy a los ojos, pero sin lograrlo. “Quizá debiéramos comenzar de nuevo”.

Randy lo detuvo levantando su taza, como si hiciera un brindis. “Está bien. Miren, de aquí en adelante me comportaré”, dijo. Las palabras sonaban como una promesa, pero al pronunciarlas sonreía de forma burlona. Algo que todos los presentes notaron. Eric suspiró profundamente antes de responder. Al la vez que quería y necesitaba la ayuda de Randy Louderback, de pronto lo invadió la percepción de que tal vez la personalidad de Randy y sus experiencias del pasado simplemente harían imposible que él participara en el proceso de trabajo en equipo, el cual, desde luego, implica dejar de lado el ego que busca reconocimiento individual a toda costa.

“Escuchen, todos. Sé que esto es un reto”, comenzó Eric, pero fue interrumpido por el golpeteo del lápiz de Randy sobre la mesa. Un momento después, Ray LaPierre se levantó de nuevo.

“Olvidémoslo. Esto nunca va a funcionar. Sólo es una pérdida de tiempo para todos nosotros”, dijo más resignado que molesto. “O estamos unidos en esto o no tiene caso”. Caminó hacia la puerta, y antes de que Eric pudiera detenerlo, otros dos siguieron sus pasos.

### Preguntas de análisis

1. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra el equipo estratégico de FireArt? ¿Qué características del equipo indican esta etapa de desarrollo?
2. ¿Cree usted que Eric Holt es un líder eficaz del equipo? ¿Por qué? ¿Qué podría hacer para mejorar la efectividad del equipo?
3. ¿Cuál es la actitud que subyace al comportamiento de Randy Louderback? ¿Por qué trata de impedir el éxito del equipo?
4. Clasifique el tipo de conflicto que experimenta el grupo. (Es decir, ¿se relaciona con la tarea o con la personalidad?) ¿Cómo podría resolverse el conflicto? ¿Piensa que Eric podría cambiar el comportamiento de los miembros del grupo?

*Fuente:* Suzy Wetlaufer, “The Team That Wasn’t”, Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1994, pp. 22-26. Reimpreso con autorización. Copyright © 1994, por President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.