

**e**n la búsqueda tan competitiva de los mejores talentos, no es raro que se contrate a empleados de alto nivel de compañías exitosas. Por ejemplo, Google ha visto que muchas empresas contratan a su personal.

El nuevo giro en las guerras por el talento consiste en contratar a un equipo completo. Por ejemplo, consideremos a Mark Metz, CEO de Optimus Solutions, compañía de sistemas y servicios de cómputo. Cuando Metz fundó Optimus llevó al consejo a 7 de sus antiguos compañeros para que lo ayudaran a arrancar la empresa. Aunque fue

## Atrapar a todo el equipo



demandado por contratarlos, no se detuvo. En 2001 contrató otro equipo de 10 personas. En 2005 superó esa marca, pues contrató a todo el equipo (30 personas) de un gerente. La experiencia importa en el área de las Tecnologías de Información (TI), y Metz piensa que obtuvo esa valiosa experiencia de una manera muy rápida sin tener que desarrollarla con el tiempo. Afirmó: "entras a la dinámica de un equipo en funcionamiento sin tener que crearlo".

Aunque algunos han acusado a Metz de piratería, los reclutadores de ejecutivos consideran esas "estampidas" una tendencia al alza. Si bien la práctica ya existía en industrias como los servicios financieros y jurídicos, cada vez se hace más común en otros sectores, como el de las TI, consultoría en administración, servicios médicos y contabilidad. "Hemos

visto que ocurre entre los reclutadores, lo que es una verdadera ironía”, dice un experto.

Un factor que explica el aumento de las salidas en masa, como lo reconoce Metz, es la velocidad. Cuando las organizaciones necesitan incursionar en un mercado competitivo, tan rápido como sea posible, no tienen la posibilidad de dedicar meses a contratar y después capacitar a los integrantes de los equipos. Contratar un equipo completo es la forma más rápida de entrar a un nuevo mercado o lanzar un producto o servicio.

Otro factor son las compras de capital privado. Las empresas con capital privado buscan otras que puedan hacer rentables pronto, a fin de que, en la mayor parte de los casos, las vendan con utilidades (como “jugar volados” con bienes raíces). El tiempo es dinero, y atrapar equipos completos reduce el tiempo necesario para devolver la rentabilidad a una empresa.

La contratación de equipos completos tiene sus desventajas. Una es la legalidad: la mayoría de empresas tienen cláusulas de no competencia, y algunas salidas en masa corren el riesgo de enfrentar una demanda de la empresa de la que salen. Otro problema es que el equipo llegue a actuar como tal y use su cohesión en contra del nuevo empleador. Metz descubrió que después de haber reclutado uno de sus equipos para Optimus, éste comenzó a negociar en grupo en busca de mejores condiciones. “Usted piensa que sólo contrata personal”, dice Metz, “pero se convierte en una miniadquisición”.<sup>1</sup> ■

En las empresas de negocios contemporáneas, los equipos se convierten cada vez más en el medio principal para organizar el trabajo. En realidad, esta tendencia está tan extendida que compañías como Optimus contratan equipos completos. ¿Qué piensa usted de sus habilidades para construir y dirigir un equipo? Para saberlo, resuelva la autoevaluación siguiente.

## Self Assessment Library

### ¿QUÉ TAN HÁBIL SOY PARA CONSTRUIR Y DIRIGIR UN EQUIPO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.B.6 (How Good Am I at Building and Leading a Team?) y responda las preguntas siguientes:

1. ¿Obtuvo una calificación tan alta como pensaba? ¿Por qué?
2. ¿Piensa que puede mejorar su calificación? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué?
3. ¿Cree que existen los jugadores en equipo? Si así fuera, ¿cuáles son sus comportamientos?

## ¿Por qué se han vuelto tan populares los equipos?

**1** Explicar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.

Hace varias décadas, cuando compañías como W. L. Gore, Volvo y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue tema de noticias debido a que nadie lo había hecho. Actualmente sucede lo contrario. Es la organización que *no* usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en los noticieros. Los equipos están en todas partes.

¿Cómo explicar la popularidad actual de los equipos? Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los *equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados*. La administración ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos. En consistencia con el análisis que hicimos en el capítulo 7 sobre el papel que tiene el involucramiento del empleado como un motivador, los equipos facilitan la participación de éste en las decisiones operativas. Por eso, otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación de los empleados.

El hecho de que las organizaciones hayan cambiado hacia los equipos no significa necesariamente que estos sean eficaces siempre. Quienes toman las decisiones, como humanos que son, se ven influidos por hábitos y mentalidad de rebaño. ¿En verdad son eficaces los equipos? ¿Cuáles son las condiciones que afectan su potencial? ¿Cómo funcionan? Estas son algunas de las preguntas que responderemos en este capítulo.

## Diferencias entre los grupos y equipos



Comparar los equipos con los grupos.

Los grupos y los equipos no son lo mismo. En esta sección se definirá y aclarará la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.<sup>2</sup>

En el capítulo anterior se definió *grupo* como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

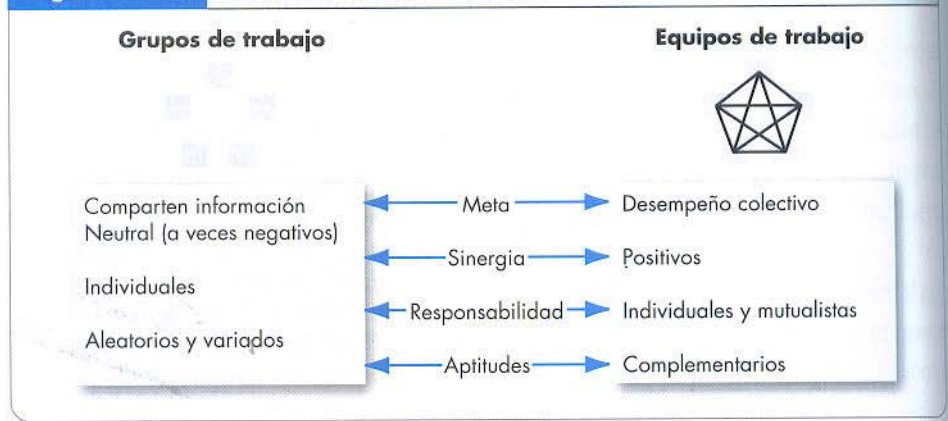
Un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. La figura 10-1 resalta las diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el *potencial* para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar *equipo* a un *grupo* tampoco incrementa en forma automática su desempeño. Como se verá más adelante en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características.

**grupo de trabajo** El que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

**equipo de trabajo** Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.

Figura 10-1 Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo



## Tipos de equipos

**3** Identificar cuatro tipos de equipos.

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.<sup>3</sup> En esta sección se describirán los cuatro tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en una organización: *para resolver problemas, de trabajo autodirigido, transfuncionales y virtuales* (ver figura 10-2).

### Equipos para resolver problemas

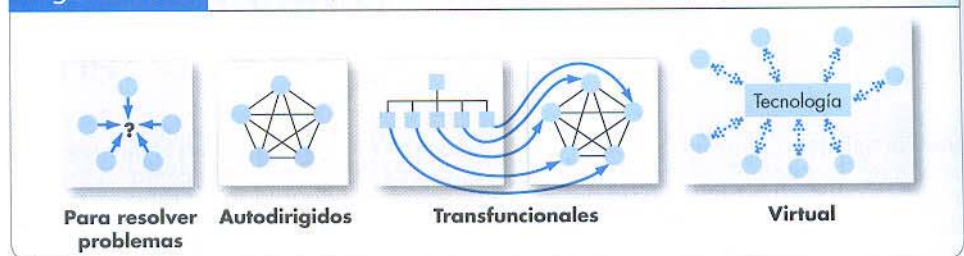
Si recordamos el pasado, hace alrededor de 20 años, veremos que los equipos comenzaban a ganar popularidad y la mayoría de ellos tenían una forma similar. Era común que estuvieran compuestos por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reunían cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.<sup>4</sup> A esta clase de equipos se les denomina **equipos para resolver problemas**.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo para resolver problemas que de manera específica definiera formas para reducir el número de días que tomaba la apertura de una nueva cuenta para administrar efectivo.<sup>5</sup> Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo pudo abatir el número promedio de días de 15 a 8.

### Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos para resolver problemas iban en la dirección correcta, pero no lo suficientemente lejos como para hacer que los empleados se involucraran en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos que tuvieran verdadera autonomía y que no sólo pudieran resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados.

Figura 10-2 Cuatro tipos de equipos



En la fábrica de Louis Vuitton, en Ducey, Francia, todos los empleados trabajan en equipos para resolver problemas, cada uno se centra en un producto a la vez. Se estimula a los miembros de los equipos a que sugieran mejoras en los métodos y procesos de manufactura, así como en la calidad de los productos. Cuando se pidió a un equipo que hiciera la prueba del prototipo de un bolso de mano nuevo, sus integrantes descubrieron que los estoperoles decorativos hacían que el cierre del bolso se atorara. El equipo alertó a los directivos, quienes pidieron a los técnicos que quitaran los estoperoles del cierre, con lo que el problema quedó resuelto.



Los **equipos de trabajo autodirigidos** son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores.<sup>6</sup> Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados.

Las revistas de negocios están llenas de artículos que describen aplicaciones exitosas de los equipos autodirigidos, pero es necesario decir algo sobre la precaución: En general, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas.<sup>7</sup> Además, aunque los individuos de dichos equipos suelen reportar niveles altos de satisfacción con su trabajo, en ocasiones también tienen tasas mayores de ausentismo y rotación. La inconsistencia de los resultados sugiere que la eficacia de los equipos autodirigidos depende de la fortaleza y ejecución de las normas del equipo, el tipo de tareas que realiza y la estructura de las recompensas con las que opera: cada una de las cuales influye de manera significativa en lo bien que se desempeña el equipo.

### Equipos transfuncionales

La compañía Boeing creó un equipo constituido por empleados de producción, planeación, calidad, ingeniería de diseño y sistemas de información, para automatizar una parte del programa C-17 de la compañía. Las sugerencias del equipo dieron

**equipos para resolver problemas** Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

**equipos de trabajo autodirigidos** Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales.

como resultado una reducción drástica de la duración del ciclo y el costo, así como la mejora de calidad del programa C-17.<sup>8</sup>

El ejemplo de Boeing ilustra el uso de los **equipos transfuncionales**, que son los formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Durante décadas han sido muchas las organizaciones que han utilizado grupos horizontales de fronteras cada vez más amplias. Por ejemplo, en 1960, IBM creó un grupo grande de tarea –formado por empleados de distintos departamentos de la empresa– para desarrollar su muy exitoso sistema 360. Y en realidad una *fuerza de tarea* no es nada más que un equipo transfuncional temporal. De manera similar, los *comités* compuestos por miembros de varias líneas departamentales son otro ejemplo de equipos transfuncionales. Pero a finales de la década de 1980 estalló la popularidad de los equipos de trabajo transfuncionales. Por ejemplo, todos los fabricantes grandes de automóviles –Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y DaimlerChrysler– usan actualmente esta forma de equipos para coordinar proyectos complejos. Harley-Davidson se basa en equipos transfuncionales específicos para administrar cada línea de sus motocicletas. Estos equipos incluyen trabajadores de Harley de diseño, manufactura y compras, así como representantes de los proveedores externos clave.<sup>9</sup>

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

## Equipos virtuales

Los tipos previos de equipos hacen su trabajo cara a cara. Los **equipos virtuales** usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común.<sup>10</sup> Permiten que la gente colabore en línea –con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico– ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. No tienen la posibilidad de replicar el “toma y daca” del análisis cara a cara. En especial, cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente que los miembros de los equipos virtuales informen tener menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben asegurarse de que: (1) se establezca confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza del equipo); (2) el avance del equipo se vigile de cerca (de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”); y que (3) los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).<sup>11</sup>

## Creación de equipos eficaces

No son escasos los esfuerzos por tratar de identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos.<sup>12</sup> Sin embargo, estudios recientes han tomado lo que una vez fue una “verdadera lista de supermercado de características”<sup>13</sup> y la organizó en

## Equipos virtuales globales

Hace años, antes de que las masas de público trabajador soñara siquiera con el correo electrónico, la mensajería instantánea o las videoconferencias en vivo, los equipos de trabajo solían estar en las mismas ubicaciones, con uno o dos miembros que quizá hicieran un viaje por tren o avión. Sin embargo, en la actualidad la expansión del alcance de muchas corporaciones cubre muchos países, por lo que se ha incrementado la necesidad de que los equipos trabajen unidos a través de las fronteras. Para enfrentar esta dificultad, las multinacionales emplean equipos virtuales globales que les dan una ventaja competitiva.

Los equipos virtuales globales tienen ventajas y desventajas. Por el

lado positivo, como los miembros del equipo son de países distintos, con conocimientos y puntos de vista diferentes, desarrollan ideas creativas y soluciones a problemas que funcionan para culturas múltiples. Por el lado negativo, los equipos virtuales globales enfrentan más dificultades que los tradicionales que se reúnen cara a cara. Una razón es que la mala comunicación puede generar malos entendidos, lo que genera estrés y conflicto entre los miembros de los equipos. Asimismo, los miembros que no aceptan a los individuos de distintas culturas dudan si deberían compartir información de manera abierta, lo que crea problemas de confianza.

Para crear e implementar equipos virtuales globales eficaces, los gerentes deben seleccionar con cuidado a los empleados que creen prevalecerán en un ambiente como ese. Éstos deben sentirse cómodos con la comunicación electrónica con otros, y

deben estar abiertos a ideas diferentes. Al tratar con miembros de equipos de otros países, también se hace necesario hablar varios idiomas, y los miembros de los equipos deben darse cuenta de que sus valores quizá son muy diferentes de los de sus compañeros. Por ejemplo, un individuo de un país en el que se valoren las relaciones y sensibilidad, como Suecia, tendrá problemas cuando interactúe con alguien de España, donde se valoran la asertividad y competitividad.

Aunque existen muchas dificultades con los equipos virtuales globales, las compañías que los implantan con eficacia obtienen recompensas muy grandes por los diversos conocimientos que obtienen.

*Fuente:* Basado en N. Zakaria, A. Amelinckx y D. Wilemon, "Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams", *Creativity and Innovation Management*, marzo de 2004, pp. 15-29.

### 4 Especificar las características de los equipos eficaces

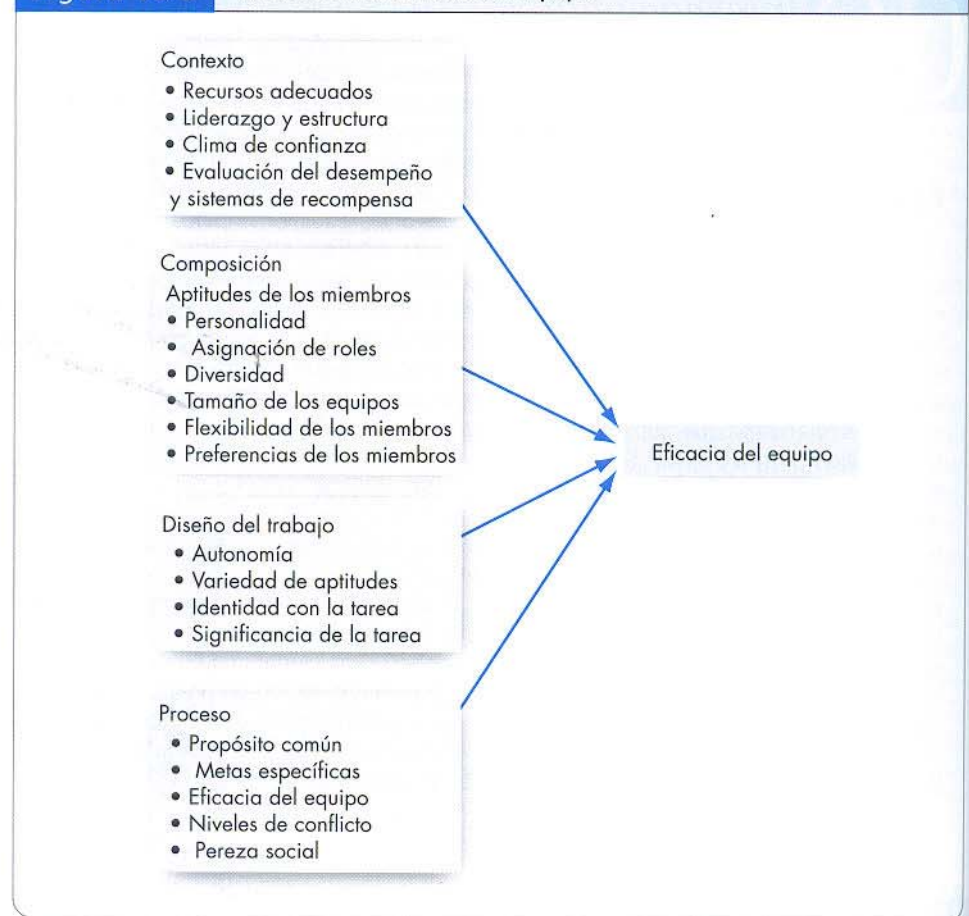
un modelo relativamente centrado.<sup>14</sup> La figura 10-3 resume lo que se sabe actualmente de aquello que hace eficaces a los equipos. Como verá, se basa en muchos de los conceptos acerca de los grupos, que se introdujeron en el capítulo anterior.

El análisis siguiente se basa en el modelo de la figura 10-3. Hay que tener presentes dos aspectos antes de comenzar. El primero es que los equipos difieren en forma y estructura. Como el modelo que presentamos trata de generalizar entre todas las variedades de equipos, es necesario tener cuidado para no hacer una aplicación rígida de sus predicciones a todos ellos.<sup>15</sup> El modelo debe usarse como guía, no como prescripción inflexible. En segundo lugar, el modelo supone que ya se ha determinado que el trabajo en equipo es preferible sobre el trabajo individual. La creación de equipos "eficaces" en situaciones en las que un individuo haría mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado.

Los componentes clave que hacen que los equipos sean eficaces se agrupan en cuatro categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del *contexto*. La segunda se relaciona con la *composición* del equipo. La tercera categoría es el *diseño del trabajo*. Por último, las variables del *proceso* reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia. En este modelo, ¿qué significa *eficacia del equipo*? Lo común es que incluya medidas objetivas de su productividad, las calificaciones que da el gerente a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus miembros.

**equipos transfuncionales** Empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

**equipos virtuales** Los que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.



### Contexto: factores que determinan que los equipos sean exitosos

Los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

**Recursos adecuados** Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Después de analizar 13 factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, un equipo de investigadores concluyó que: “una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización”.<sup>16</sup> Este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo. Si han de tener éxito en el logro de sus metas, los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y la organización que los engloba.

**Liderazgo y estructura** Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales íntegras requiere liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo. Nada puede estar más lejos de la verdad que pensar que en los equipos autodirigidos no hay lugar para los líderes. Es cierto que en ellos los miembros absorben muchos de



los deberes que es común asuman los gerentes. Sin embargo, el trabajo del gerente se transforma en administrar hacia *fuera* (en lugar de hacia dentro) del equipo.

El liderazgo tiene importancia especial en los **sistemas de equipos múltiples** —donde diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca. En tales sistemas, los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, y es necesario que adopten el papel de facilitadores para asegurar que los equipos coordinen sus esfuerzos a fin de que trabajen unos con otros y no unos contra otros.<sup>17</sup>

**Clima de confianza** Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.<sup>18</sup> La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros del equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que se puede confiar en sus compañeros. De manera similar, como se verá en el capítulo 13, la confianza es el fundamento del liderazgo. Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder.

**Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa** ¿Cómo se hace para contar con los miembros del equipo tanto en lo individual como en conjunto? Debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo.<sup>19</sup> Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos de alto desempeño. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste.

## CO en las noticias

### Los equipos de cirujanos no trabajan en equipo

La cirugía casi siempre es realizada por un equipo, pero en muchos casos sólo lo es de nombre. A esa conclusión llega un estudio de más de 2,100 cirujanos, anestesiólogos y enfermeras.

Cuando los investigadores encuestaron a los miembros de esos equipos de cirugía, les pidieron que “describieran la calidad de la comunicación y colaboración que hubieran experimentado” con los

demás miembros de la unidad quirúrgica. En forma tal vez no demasiado sorprendente, fueron los cirujanos quienes obtuvieron las calificaciones más bajas y las enfermeras las más altas. “El estudio resultó un poco humillante para mí”, dijo Martin Makary, el autor principal del estudio y cirujano en el hospital John Hopkins. “Hay mucho orgullo en la comunidad quirúrgica. Necesitamos balancear la doctrina de capitán del barco”.

Los investigadores atribuyen muchos de los errores que se cometen en el quirófano, como dejar gasas dentro de los pacientes y operaciones que se realizan en la parte equivocada del cuerpo, a un mal trabajo en equipo. Pero mejorar el sistema es más fácil de decir que de

hacer. Un estudio reciente en Pensilvania reveló que en un periodo de 18 meses hubo 174 casos de cirujanos que operaron una extremidad u otra parte del cuerpo equivocada. Por su parte, el hospital John Hopkins está modelando la capacitación para trabajar en equipo a semejanza de la tripulación de un avión. “El trabajo en equipo es un componente de importancia en la seguridad de los pacientes”, afirma Makary.

Fuentes: E. Nagourney, “Surgical Teams Found Lacking, in Teamwork”, *New York Times*, 9 de mayo de 2006, p. D6; y “Nurses Give Surgeons Poor Grades on Teamwork in OR”, *Forbes*, 5 de mayo de 2006.

#### sistemas de equipos múltiples

Aquéllos en los que diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca.

## Composición del equipo

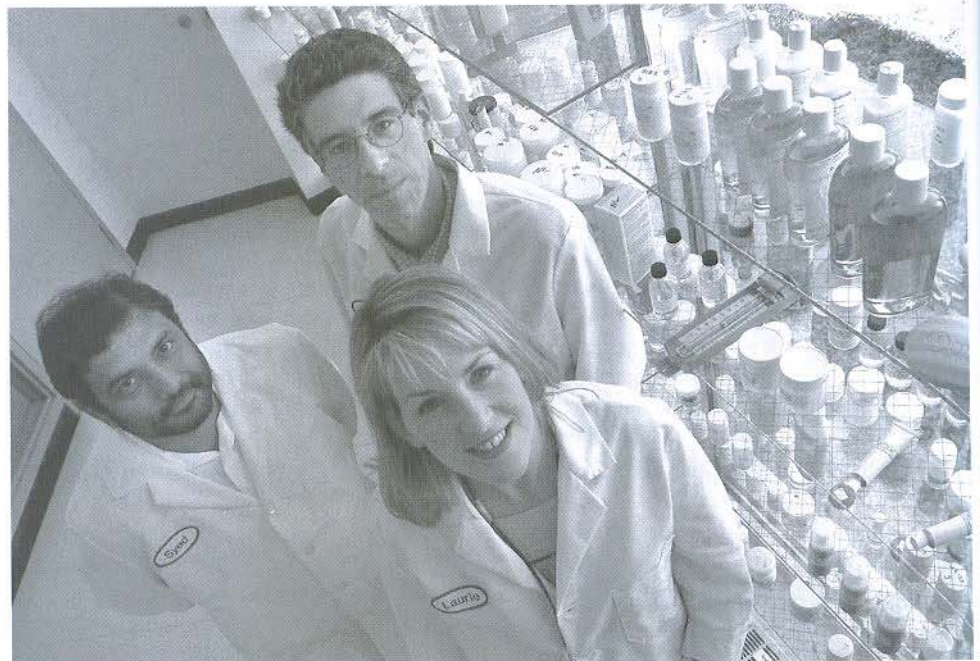
Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos. En esta sección consideraremos la aptitud y personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del equipo, la flexibilidad de los miembros y el gusto de éstos por el trabajo en equipo.

**Aptitudes de los miembros** Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales.<sup>20</sup> Es verdad que ocasionalmente se lee sobre el equipo atlético compuesto de jugadores mediocres que gracias a un entrenamiento excelente, determinación y trabajo de equipo de precisión, se convierte en un grupo mucho más talentoso de deportistas. Pero tales casos son noticia precisamente porque representan una aberración. Como dice el refrán: “No siempre gana la carrera el más rápido, ni la batalla el más fuerte, pero esa es la forma en que hay que apostar”. El desempeño de un equipo no es sólo la suma de las aptitudes individuales de sus miembros. Sin embargo, éstas fijan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo.

Para desempeñarse con eficacia, un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes. La primera es que necesita personas con *experiencia técnica*. La segunda es que incluya gente con *aptitud para resolver problemas y tomar decisiones* a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras *aptitudes personales*.<sup>21</sup> Ningún equipo ve realizado su potencial de desempeño si no desarrolla estos tres tipos de aptitudes. Es crucial hacer la mezcla correcta, pues demasiado de una a expensas de las otras dos dará como resultado un rendimiento bajo. Pero al principio no es necesario que los equipos tengan todas las aptitudes complementarias. No es común que uno o más de los miembros acepten la responsabilidad de aprender las aptitudes en las que el grupo tiene deficiencias, con lo que éste podrá lograr todo su potencial.

Las investigaciones acerca de las aptitudes de los miembros del equipo han revelado algunos hechos interesantes sobre la composición y el desempeño del equipo. En primer lugar, cuando la tarea entraña mucho razonamiento (como en el caso de la solución de un problema complejo en la reingeniería de una línea de montaje), los equipos muy aptos (aquellos compuestos en su mayor parte por miembros inte-

Los científicos principales de producto, Syed Abbas y Albert Post, así como la gerente de tecnología, Laurie Coyle, funcionaron como un equipo muy preparado en el desarrollo del nuevo jabón Dove Nutrium, de Unilever. Los inteligentes miembros de los equipos de investigación y desarrollo de Unilever tienen grados avanzados en ciencias, la capacidad de pensar en forma creativa, y las aptitudes interpersonales necesarias para interactuar con eficacia con los demás miembros del equipo  
Fuente: Ruth Fremson/The New York Times



ligentes) se desempeñan mejor, en especial si la carga de trabajo está distribuida en forma equitativa (de esa manera el desempeño conjunto no depende del eslabón más débil). Asimismo, los equipos con mucha aptitud son más adaptables a situaciones cambiantes a las que adecuan sus conocimientos previos a un conjunto de problemas nuevos.

En segundo lugar, aunque los equipos muy aptos por lo general tienen ventaja sobre los menos dotados, no siempre es este el caso. Por ejemplo, cuando las tareas son sencillas (aquellas que puede resolver por su cuenta cada miembro individual) los equipos muy preparados no se desempeñan tan bien, quizá porque esos trabajos los aburren y dirigen su atención a otras actividades más estimulantes, en tanto que los menos aptos permanecen en la tarea. Debe “guardarse” a los equipos de mucha capacidad para que se enfrenten a problemas difíciles, por lo que es importante adecuar su aptitud a la tarea.

Por último, también importa la capacidad del líder del equipo, ya que las investigaciones demuestran que los líderes inteligentes ayudan a los miembros menos capaces cuando algo se les dificulta. Pero un líder poco inteligente neutraliza el efecto de un equipo muy capaz.<sup>22</sup>

**Personalidad de los miembros** En el capítulo 4 se demostró que la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento del empleado individual. Esto también se extiende al comportamiento del equipo. Se ha demostrado que muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de la personalidad de los Cinco Grandes son relevantes para la eficacia del equipo.<sup>23</sup> En específico, los equipos con calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a recibir una calificación más alta por su desempeño. Además, también importa el nivel mínimo de amabilidad que tenga un miembro: los equipos funcionan peor si tienen uno o varios integrantes desagradables. Quizá se cumple el adagio de que “una manzana podrida echa a perder a toda la canasta”.

Las investigaciones han dado buenas ideas sobre por qué esas características son importantes para el desempeño del equipo. Por ejemplo, las personas responsables son valiosas porque son buenas para apoyar a sus compañeros de equipo y también tienen buena sensibilidad de cuándo se necesita en verdad el apoyo. Los extrovertidos se comunican mejor entre sí y aportan mejores ideas, lo que hace que los equipos constituidos por gente abierta sean más creativos e innovadores.<sup>24</sup>

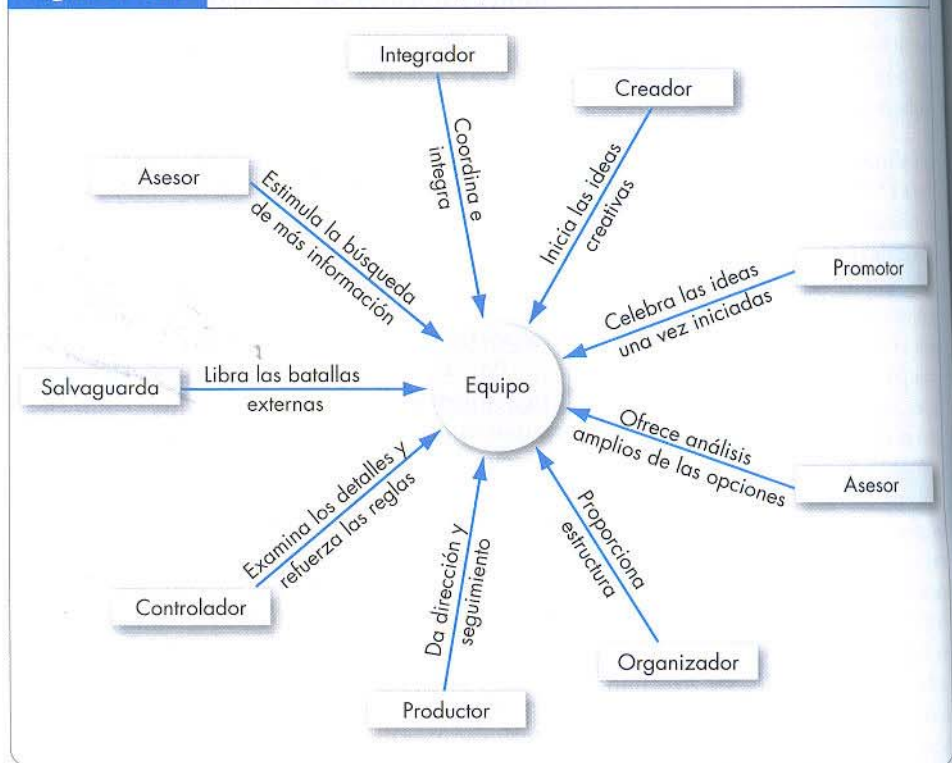
Aun si una organización hace realmente un buen trabajo de selección de los individuos para que desempeñen roles de equipo, lo más probable es que descubra que no hay suficientes personas, digamos, responsables de las cuales echar mano. Suponga que una empresa necesita formar 20 equipos de 4 personas cada uno y que tiene 40 muy responsables y otras tantas con poca responsabilidad. ¿Haría mejor la compañía si (A) pusiera juntos a todos los responsables (que formara 10 equipos con los más responsables y 10 con los menos responsables) o (B) “sembrara” en cada equipo 2 personas con mucha responsabilidad y 2 con poca?

Quizá sorprenda saber que las evidencias tienden a sugerir que la opción A es la mejor; el desempeño de los equipos será más alto si la organización forma 10 equipos con gente muy responsable y 10 con gente poco responsable. “Esto tal vez se deba, en tales equipos, a que los miembros muy responsables no sólo deben hacer su tarea sino también efectuar o repetir la de los miembros menos responsables. También puede deberse a que la diversidad genera sentimientos de desigualdad en la contribución”.<sup>25</sup>

**Asignación de roles** Los equipos tienen necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles.

Es posible identificar nueve roles potenciales en los equipos (ver figura 10-4). Los equipos de trabajo exitosos tienen personas que los cubren porque han sido seleccionadas con base en sus aptitudes y preferencias<sup>26</sup> (en muchos equipos los individuos juegan roles múltiples). Los administradores necesitan entender las for-

Figura 10-4 Roles clave en los equipos



talentades individuales que cada persona aporta a un equipo, seleccionar a sus miembros con éstas en mente y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren éstos. Al hacer coincidir las preferencias individuales con las demandas de los roles en el equipo, los gerentes incrementan la probabilidad de que los integrantes funcionen bien trabajando juntos.

**Diversidad de los miembros** En el capítulo 9 se analizó el efecto que tiene la diversidad en los grupos. ¿Cómo afecta la diversidad del *equipo* al rendimiento de éste?

Muchos de nosotros tenemos el punto de vista optimista de que la diversidad debe ser algo bueno: los equipos diversos deben beneficiarse de las distintas visiones y por ello funcionan mejor. Desafortunadamente, las evidencias tienden a dar la razón a los pesimistas. Un autor concluyó que: “los estudios sobre la diversidad de los equipos en los últimos 50 años muestran que las diferencias superficiales relacionadas con la categoría social, como raza, nacionalidad, género y edad, tienden a [...] tener efectos negativos” en el desempeño de los equipos.<sup>27</sup> En la bibliografía sobre los grupos existen ciertas evidencias de que los efectos de ruptura de la diversidad disminuyen con el tiempo, pero contra lo que se afirma en dicha bibliografía, existen pocas evidencias de que los equipos con diversidad con el tiempo se desempeñen mejor.

Uno de los problemas con los equipos es que, si bien la diversidad llega a tener beneficios potenciales reales, un equipo se basa en la información común que comparte. Pero si los equipos diversificados han de concretar su potencial creativo, necesitan centrarse en sus similitudes y no en sus diferencias. Por ejemplo, hay algunas evidencias de que cuando los miembros de un equipo piensan que los demás tienen más experiencia, trabajarán para dar apoyo a aquéllos, lo que lleva a niveles más altos de eficacia.<sup>28</sup> La clave para los equipos diversificados consiste en comunicarse lo que sólo ellos saben y también lo que ignoran.

Una derivación del tema de la diversidad que ha recibido mucha atención por parte de quienes investigan a los grupos y equipos, es el grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como la edad, sexo, raza,

En Yahoo!, muchos miembros de equipos comparten la demografía común de la edad, pues más de la mitad de los empleados tienen 34 años o menos. Los jóvenes integrantes del equipo onSearch de esa compañía, en la fotografía, crecieron durante la revolución informática, están bien educados y los impulsan los resultados. Compartir esos atributos debería de dar como resultado una comunicación mejor entre ellos, poca rotación y raras luchas por el poder.

*Fuente: Jim Wilson/  
The New York Times*



nivel educativo o duración del servicio en la organización, y el efecto que ese atributo tiene sobre la rotación. Esta variable se llama **demografía organizacional**. Esta variable sugiere que atributos como la edad o fecha en que alguien pasó a formar parte de un equipo de trabajo u organización específica, debe de ayudar a pronosticar la rotación. En esencia, la lógica es la siguiente: la rotación será mayor en aquellos que tienen experiencias que no son similares porque la comunicación es más difícil. El conflicto y la lucha por el poder son más frecuentes y severos cuando ocurren. La abundancia de conflictos hace que pertenecer al grupo sea menos atractivo, por lo que es más probable que los empleados renuncien. En forma similar, quienes pierden en una lucha por el poder son más proclives a abandonarlo voluntariamente o ser forzados a hacerlo.<sup>29</sup>

**Tamaño de los equipos** El presidente de AOL Technologies dice que el secreto de un gran equipo es “pensar en pequeño. Lo ideal es que el equipo tenga de siete a nueve miembros”.<sup>30</sup> A su consejo lo apoyan las evidencias.<sup>31</sup> Hablando en general, los equipos más eficaces tienen menos de 10 miembros, y los expertos sugieren utilizar el número más pequeño de personas que puedan hacer la tarea. Desafortunadamente, hay una tendencia persistente por la que los gerentes cometen el error de formar equipos demasiado grandes. Mientras que un mínimo de cuatro o cinco individuos es suficiente para aportar una diversidad de visiones y aptitudes, los gerentes parecen subestimar mucho que los problemas de coordinación se incrementan en forma geométrica con el número de miembros. Cuando los equipos tienen exceso de integrantes, la cohesión y confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y más y más personas hablan menos entre sí. Además, los equipos grandes tienen problemas para coordinarse con otros, en especial cuando hay presiones de tiempo. Por tanto, para diseñar equipos eficaces los geren-

**demografía organizacional** Grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común como edad, sexo, raza, nivel educativo o antigüedad al servicio de la organización, y el impacto de dicho atributo en la rotación.

Este enunciado es verdadero para ciertos tipos de equipos y falso para otros. Veamos por qué.

Para estudiar esta cuestión, investigadores de Michigan State University formaron 80 equipos de 4 personas cada uno de estudiantes de administración. Los equipos participaron en una simulación por computadora desarrollada para el Departamento de Defensa en la que se desarrolló una situación de comando y control en la que cada miembro del equipo se sentaba ante una computadora conectada en red con las de sus compañeros del equipo. La misión de éste era vigilar un área geográfica, impedir que entraran a ella fuerzas enemigas y ayudar a las fuerzas amigas. El desempeño se midió tanto por la velocidad (rapidez con que se identificaban los objetivos y fuerzas amigas) como por la exactitud (número de errores en los disparos y oportunidades perdidas).

Se recompensaba a los equipos de manera cooperativa (los miembros compartían por igual las recompensas) o competitiva (se los recompensaba con base en sus aportaciones individuales). Después de participar en algunos ejercicios, se cambió la estructura de las recompensas de modo que los equipos a los

que se premiaba de manera cooperativa lo serían de modo competitivo, y los que tenían recompensas competitivas las recibirían en forma cooperativa.

Los investigadores descubrieron que los equipos a los que al principio se premiaba cooperativamente, se adaptaban con facilidad a las condiciones competitivas y aprendían a superarse. Sin embargo, aquellos que de inicio recibían recompensas competitivas no se adaptaban a las cooperativas. Como hacen notar los autores, sus resultados arrojan luz sobre las fallas de inteligencia de la CIA y el FBI; cuando se pidió a dichas organizaciones, que han trabajado por separado desde el principio, que cooperaran, encontraron esto muy difícil.

Si se generalizan los resultados de este estudio a equipos reales, pareciera que aquellos que “no tienen dientes” por ser cooperativos, aprenden a ser competitivos, pero a los que son competitivos les resulta mucho más difícil aprender a cooperar.

Fuente: M. D. Johnson, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt y C. J. Meyer, “Cuthroat Cooperation: Assymetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures”, *Academy of Management Journal* 49, vol. 1 (2006), pp. 103-119. ■

tes deben tratar de mantenerlos por debajo de 10 integrantes; si una unidad natural de trabajo es mayor y usted desea hacer un esfuerzo en equipo, considere disgregar el grupo en subequipos.<sup>32</sup>

**Preferencias de los miembros** No todo empleado es un jugador de equipo. Si se les da la opción, muchos trabajadores elegirán quedar *fuera* de un equipo. Cuando se pide a personas que preferirían trabajar solas que formen parte de un equipo, surge una amenaza directa a la moral de éste y a la satisfacción del miembro individual.<sup>33</sup> Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros de equipos, deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo.

### Diseño del trabajo

Los equipos eficaces necesitan trabajar juntos y aceptar la responsabilidad colectiva para llevar a cabo tareas importantes. Deben ser más que “equipo únicamente de nombre”.<sup>34</sup> Con base en la terminología que se introdujo en el capítulo 7, la categoría de diseño del trabajo incluye variables como libertad y autonomía, la oportunidad de usar diferentes aptitudes y talentos (variedad de aptitudes), capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable (identidad con la tarea), y trabajar en una labor o proyecto que tiene efecto sustancial sobre otros (significancia de la tarea). Las evidencias indican que estas características mejoran la motivación del miembro y aumentan la eficacia del equipo.<sup>35</sup> Estas características de diseño del trabajo son motivadoras porque incrementan la sensación de responsabilidad y propiedad que tienen los miembros respecto del trabajo y porque hacen que éste sea más interesante de llevar a cabo.<sup>36</sup>

Figura 10-5 Efectos de los procesos de grupo

Eficacia potencial  
del grupo

Ganancias del  
proceso

Pérdidas del  
proceso

Eficacia real  
del grupo

## Procesos de los equipos

La categoría final que se relaciona con la eficacia son las variables del proceso. Éstas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social.

¿Por qué son importantes estos procesos para la eficacia? Una manera de responder esta pregunta es regresar al tema de la pereza social. Se vio que  $1+1$  no necesariamente suman 3. En aquellas tareas del equipo en las que no se ve con claridad la contribución del miembro, existe la tendencia a que los individuos disminuyan su esfuerzo. En otras palabras, la pereza social ilustra una pérdida del proceso como resultado de utilizar equipos. Pero los procesos de equipo deben producir resultados positivos. Es decir, los equipos deben generar salidas mayores que la suma de sus insumos. El desarrollo de alternativas creativas por parte de un grupo diverso sería una de tales instancias. En la figura 10-5 se ilustra la forma en que los procesos de grupo llegan a tener efecto en la eficacia real del grupo.<sup>37</sup> Es frecuente que en los laboratorios se utilicen equipos de investigación porque se basan en las diversas aptitudes de los individuos para generar resultados más significativos de los que se obtendrían si los investigadores trabajaran en forma independiente. Es decir, producen sinergia positiva. Su proceso de ganancias supera al de sus pérdidas.

**Propósito y plan comunes** Los equipos eficaces tienen un plan y propósito comunes que proporcionan dirección, momento y compromiso para los miembros.<sup>38</sup> Este propósito es una visión. Es más amplio que las metas específicas.

Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar, conformar y ponerse de acuerdo en un propósito que les perte-

Los equipos de trabajadores de la empresa New Balance comparten el propósito común de la mejora continua de los procesos de trabajo. Aquí se aprecia el departamento de vulcanizado de New Balance, donde los miembros del equipo CS-39 desarrollaron programas de capacitación cruzada para que todos los miembros aprendieran las aptitudes laborales de los demás.



nezca, tanto en forma colectiva como individual. Este propósito común, cuando el equipo lo acepta, se convierte en lo que la navegación por estrellas es para el capitán de un barco: da la dirección y guía en todas y cada una de las condiciones posibles. Igual que el navío proverbial que lleva el rumbo equivocado, los equipos que no tienen buenas aptitudes de planeación se desvían; ejecutar de manera perfecta el plan equivocado es una causa perdida.<sup>39</sup> Los equipos eficaces tienen **reflexividad**, lo que significa que reflexionan y ajustan su plan maestro cuando es necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.<sup>40</sup>

**Metas específicas** Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Así como se demostró en el capítulo 6 que el establecimiento de metas lleva a los individuos a un desempeño más alto, éstas también energizan a los equipos. Las metas específicas facilitan la comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse centrados en la obtención de resultados.

Asimismo, en consistencia con las investigaciones sobre las metas individuales, las de los equipos deben ser difíciles, pues se ha descubierto que elevan el desempeño del equipo respecto de los criterios para los que se establecieron. Entonces, por ejemplo, las metas cuantitativas tienden a subir la cantidad, las de velocidad incrementan ésta, las de exactitud mejoran la precisión del resultado, y así sucesivamente.<sup>41</sup>

**Eficacia del equipo** Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, piensan que pueden triunfar. Esto se denomina *eficacia del equipo*.<sup>42</sup> El éxito llama al éxito. Los equipos que han triunfado elevan su convencimiento sobre el éxito futuro, lo que a su vez los motiva a trabajar más duro. ¿Qué puede hacer la administración, si algo hubiera, para incrementar la eficacia de los equipos? Dos opciones posibles son ayudar al equipo a obtener éxitos pequeños y brindarle capacitación en ciertas aptitudes. Los éxitos pequeños hacen ganar confianza al equipo. Conforme un equipo desarrolla un historial de desempeño cada vez mejor, también aumenta el convencimiento colectivo de que los esfuerzos futuros llevarán al éxito. Además, los gerentes deben considerar capacitar a los miembros para mejorar sus aptitudes técnicas e interpersonales. Entre más grandes sean las aptitudes de los integrantes de un equipo, mayor será la probabilidad de que desarrolle confianza y la capacidad de construir logros sobre ella.

**Modelos mentales** Los equipos eficaces tienen **modelos mentales** exactos y comunes: conocimiento y creencias (un “mapa psicológico”) sobre la forma de hacer el trabajo. Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados, lo que es muy probable que ocurra en aquellos equipos que trabajan sometidos a tensión, su desempeño se ve perjudicado.<sup>43</sup> Por ejemplo, en la guerra de Irak, muchos líderes militares dijeron que habían subestimado el poderío de la insurgencia y las luchas internas de las sectas religiosas iraquíes. También es importante la similitud de los modelos mentales de los integrantes de los equipos, puesto que si tienen ideas distintas respecto de cómo hacer las cosas discutirán sobre el cómo y no sobre lo que se necesita hacer.<sup>44</sup>

**Niveles de conflicto** El conflicto en un equipo no es necesariamente malo. Como se verá en el capítulo 15, es probable que los equipos en que el conflicto está ausente por completo se vuelvan apáticos y se estancuen. Por lo anterior, el conflicto



en realidad puede mejorar la eficacia del equipo,<sup>45</sup> pero no todo tipo de conflicto. Los conflictos en las relaciones –los que se basan en incompatibilidades personales, tensión y animosidad contra otros– son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos entre los miembros respecto del contenido de la tarea (llamados *conflictos de tarea*) no son destructivos, y de hecho es frecuente que sean benéficos debido a que disminuyen la probabilidad del pensamiento de grupo. Los conflictos de tarea estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo. Por lo anterior, los equipos eficaces se caracterizarán por un nivel apropiado de conflicto.

**Pereza social** En el capítulo anterior aprendimos que los individuos se pueden ocultar en el interior de un grupo. Es posible que caigan en la pereza social y descansen en el esfuerzo del grupo, debido a que no se puede identificar las contribuciones individuales. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al evaluar tanto el nivel individual como el colectivo. Los equipos exitosos toman en cuenta a sus miembros en forma personal y conjunta respecto del propósito, las metas y el enfoque del grupo.<sup>46</sup> Por tanto, debe quedar claro a los miembros de lo que son responsables en lo individual y de su responsabilidad como equipo.

## Conversión de los individuos en jugadores de equipo

Hasta este momento hemos defendido mucho el valor y la popularidad creciente de los equipos. Sin embargo, muchos individuos no son jugadores de equipo de manera inherente. También hay muchas organizaciones que a lo largo de su historia han favorecido los logros individuales. Por último, los equipos funcionan bien en los países con mucho colectivismo. Pero, ¿qué pasa si una organización quiere introducir equipos en una fuerza laboral constituida sobre todo por individuos que nacieron y crecieron en una sociedad individualista? Un empleado veterano de una compañía grande, que había trabajado bien individualmente, describió así la experiencia de unirse a un equipo: “Estoy aprendiendo la lección. Acabo de tener mi primera evaluación de desempeño negativa en 20 años”.<sup>47</sup>

Así que, ¿qué pueden hacer las organizaciones para mejorar la eficacia de sus equipos: para convertir a los individualistas en integrantes de un equipo? El siguiente es un resumen de las principales opciones que los gerentes tienen para tratar de convertir a los individuos en jugadores de equipo.

**Selección: contratar jugadores de equipo** Ciertas personas ya poseen las aptitudes interpersonales para ser jugadores de equipo eficaces. Cuando contratan miembros de equipos, además de la capacidad técnica para el trabajo, debe ponerse atención en asegurar que los candidatos cumplan con sus roles en el equipo y con los requerimientos técnicos.<sup>48</sup>

Muchos candidatos a un puesto no tienen aptitudes para trabajar en equipo. Esto es cierto en especial para quienes socializaron en contribuciones individuales. Cuando se enfrentan con tales candidatos, los gerentes tienen tres opciones básicas: los candidatos pueden tomar capacitación para “hacerlos jugadores de equipos”; si esto no es posible o no funciona, se puede transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización en la que no haya equipos (si existe tal posibilidad) o no contratarlo. En organizaciones establecidas que decidieron rediseñar los puestos alrededor de los equipos, debe esperarse que ciertos empleados se resistan a convertirse en

5 Explicar cómo pueden generar las organizaciones personas que trabajen en equipo.

**reflexividad** Característica que tienen los equipos de reflexionar y ajustar el plan maestro cuando sea necesario.

**modelos mentales** Conocimiento y creencias de los integrantes de un equipo respecto de cómo debe hacerse el trabajo.

La empresa Whole Foods Markets utiliza una estructura de equipos en toda la organización, y en promedio hay 10 equipos autodirigidos en cada una de sus tiendas. Los integrantes de los equipos participan en los procesos tanto de entrevista como de selección. Una vez que los reclutas han sido capacitados durante un periodo de orientación, otros miembros del equipo votan si el candidato pasa a formar parte de su equipo, con base en criterios tales como el desempeño en el trabajo, apego a las políticas y procedimientos, servicio al cliente y capacidad de trabajar en equipo. El proceso de votación da poder a los miembros en la construcción de un equipo de calidad.



jugadores de equipo y tal vez sea imposible capacitarlos. Desafortunadamente, es común que dichas personas se conviertan en bajas para el enfoque de los equipos.

**Capacitación: creación de jugadores de equipo** En un sentido más optimista, una gran proporción de las personas que crecieron imbuidas por la importancia de los logros individuales puede ser capacitada para convertirse en jugadores de equipo. Especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten a los empleados experimentar la satisfacción que proporciona el trabajo en equipo. Es común que ofrezcan talleres para ayudar a los trabajadores a mejorar sus aptitudes para resolver problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y dirección. Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo, que se describió en el capítulo 9. En Versión, por ejemplo, los capacitadores se centran en cómo atraviesa un equipo por las diferentes etapas antes de que finalmente se establezca. Y se recuerda a los empleados la importancia que tiene la paciencia: porque los equipos requieren más tiempo para tomar decisiones que los empleados que actúan solos.<sup>49</sup>

Por ejemplo, la división de motores de Emerson Electric's Specialty, en Missouri, ha tenido éxito notable en hacer que los 650 miembros de su fuerza laboral no sólo acepten, sino que les agrade la capacitación para trabajar en equipo.<sup>50</sup> Se contrataron consultores externos para que dieran a los trabajadores aptitudes prácticas para el trabajo en equipo. En menos de un año, los empleados aceptaron con entusiasmo el valor del trabajo en equipo.

**Recompensas: dar incentivos para ser un buen jugador de equipo** El sistema de recompensas necesita ser rediseñado para que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos.<sup>51</sup> Por citar un caso, Hallmark Cards, Inc., agregó a su sistema básico de incentivos individuales un bono anual basado en el logro de las metas del equipo. La empresa Trigon Blue Cross-Blue Shield cambió su sistema para que se recompensara por igual el logro de las metas individuales y los comportamientos de equipo.<sup>52</sup>

Deben darse ascensos a los individuos, aumentos de salario y otras formas de reconocimiento por su eficacia como miembros colaboradores de un equipo. Esto no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se equilibran con otras menos egoístas que se aporten al equipo. Ejemplos de comportamientos que debieran recompensarse son: capacitar a colegas nuevos, compartir información con los compañeros de equipo, ayudar a resolver conflictos y dominar habilidades nuevas que el equipo necesite y de las que se carece.

Por último, no hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados reciben al trabajar en equipo. Los equipos brindan camaradería. Es emocionante y satisfactorio ser parte integral de un equipo triunfador. La oportunidad de involucrarse en el desarrollo personal y ayudar a los compañeros a crecer es una experiencia muy satisfactoria y compensadora para los trabajadores.

## ¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta

6 Describir las condiciones en las que los individuos son preferibles a los equipos.

El trabajo en equipo toma tiempo y es frecuente que requiera más recursos que el trabajo individual. Por ejemplo, los equipos tienen más demandas de comunicación, conflictos que hay que manejar y reuniones a las cuales asistir. Por tanto, los beneficios de usar equipos deben superar los costos. Y no siempre es ese el caso.<sup>53</sup> En la emoción de disfrutar los beneficios de los equipos, algunos gerentes han caído en situaciones en las que el trabajo se haría mejor con individuos, por lo que antes de precipitarse a implementar equipos, se debe evaluar con cuidado si el trabajo requiere, o se beneficiará, de un esfuerzo colectivo.

¿Cómo saber si el trabajo de su grupo se haría mejor en equipos? Se ha sugerido hacer tres pruebas para ver si un equipo se ajusta a la situación.<sup>54</sup> La primera es: ¿se haría mejor el trabajo con más de una persona? Un buen indicador es la complejidad del trabajo y la necesidad de distintos puntos de vista. Las tareas sencillas que no requieren diversas aportaciones seguramente se harían mejor en forma individual. La segunda prueba es: ¿el trabajo crea un propósito común o establece metas para las personas del grupo que son más que el agregado de las metas individuales? Por ejemplo, muchos departamentos de servicio de distribuidores de automóviles han introducido equipos que vinculan al personal de servicio al cliente, mecánica, especialistas en partes y representantes de ventas. Tales equipos administran mejor la responsabilidad colectiva para garantizar que se satisfagan en forma apropiada las necesidades del cliente. La última prueba consiste en evaluar si los miembros del grupo son interdependientes. Los equipos tienen sentido cuando hay interdependencia entre las tareas; cuando el éxito del todo depende del éxito de cada uno y el éxito de cada uno depende del de los demás. Por ejemplo, es obvio que el fútbol soccer es un deporte de *equipo*. El éxito requiere mucha coordinación entre jugadores interdependientes. A la inversa, los equipos de natación no son realmente equipos, excepto tal vez en la modalidad de relevos, sino grupos de sujetos que se desempeñan de manera individual, cuyo rendimiento total sólo es la suma de sus rendimientos individuales.

## Implicaciones globales

7 Mostrar las diferencias en la concepción de los equipos en un contexto global.

Aunque apenas han comenzado las investigaciones acerca de las consideraciones globales sobre el uso de equipos, estas se han centrado en tres áreas en particular: recurrencia del trabajo en equipo, equipos autodirigidos y diversidad cultural en los equipos.

**Recurrencia del trabajo en equipo** Si bien el uso de equipos de trabajo se ha extendido en Estados Unidos, hay evidencias que sugieren que no es tan significativo —en el grado en que los equipos influyen sobre la manera en que se hace el trabajo— como en otros países. Un estudio comparativo entre los trabajadores estadounidenses, canadienses y asiáticos reveló que 51 por ciento de los de la región Asia-Pacífico y 48 por ciento de los de Canadá, reportaba niveles elevados de trabajo en equipo. No obstante, solo un tercio (32 por ciento) de los de Estados Unidos dijo que su organización tenía un nivel alto de trabajo en equipo.<sup>55</sup> Así,

aunque en este país se recurre mucho al trabajo en equipo, las evidencias indican que aún es grande el papel que tienen las contribuciones individuales. Esto seguirá así por mucho tiempo dado que la cultura estadounidense es muy individualista.

**Equipos autodirigidos** Si bien no se ha demostrado que los equipos autodirigidos sean la panacea, son muchas las personas que piensan que lo serían, por lo que es necesario tener especial cuidado cuando se introduzcan equipos autodirigidos globalmente. Por ejemplo, esta clase de equipos no han operado bien en México, sobre todo porque en esa cultura los empleados tienen poca tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre, y tienen mucho respeto por la autoridad jerárquica.<sup>56</sup> Así, en los países en los que hay una distancia relativamente grande con el poder –lo que significa que los roles de los líderes y sus seguidores están delineados con claridad– un equipo tal vez necesite estructurarse de modo que los roles de liderazgo queden claros y se identifiquen las relaciones de poder.

**La diversidad cultural y el desempeño de los equipos** Ya se analizaron las investigaciones sobre la diversidad de los equipos en cuanto a factores como la raza o el género. Pero, ¿qué hay de la diversidad creada por las diferencias de nacionalidad? Igual que el resto de investigaciones, las evidencias indican que estos elementos de diversidad interfieren con los procesos de equipo, al menos en el corto plazo.<sup>57</sup> La diversidad cultural parece ser un activo para aquellas tareas que requieren distintos puntos de vista. Pero los equipos heterogéneos en lo cultural tienen más dificultades para aprender a trabajar entre sí y resolver problemas. Las buenas noticias son que estas dificultades parecen desaparecer con el tiempo. Aunque los equipos recién formados con diversidad cultural tienen peor desempeño que los homogéneos culturalmente, las diferencias desaparecen después de 3 meses.<sup>58</sup> La razón es que a los primeros les toma tiempo aprender cómo trabajar con sus desacuerdos y enfoques diferentes para resolver problemas.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

Pocas tendencias han influido tanto los trabajos de los empleados como el movimiento masivo para introducir equipos en el sitio de trabajo. El cambio de trabajar solo a hacerlo en equipo requiere que los trabajadores cooperen con otros, compartan información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales por el mayor bienestar del equipo.

Se ha descubierto que los equipos eficaces tienen características comunes: recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza y una evaluación del desempeño y sistema de recompensas que reflejan las contribuciones al equipo. Los equipos tienen individuos con experiencia técnica, así como capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y aptitudes interpersonales; y calificaciones altas en las características de la personalidad de extroversión, amabilidad, responsabilidad y estabilidad emocional. Los equipos eficaces también suelen ser pequeños –menos de 10 personas– de preferencia, constituidos por individuos con diversas formaciones. Tienen miembros que satisfacen las demandas de los roles, son flexibles y prefieren ser parte de un grupo. Y el trabajo que los miembros realizan sí les da libertad y autonomía, la oportunidad de usar distintas aptitudes y talentos, la capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable y su labor tiene un efecto sustancial en otros. Por último, los equipos eficaces tienen miembros comprometidos con un propósito común, metas específicas para el equipo, miembros que confían en la capacidad de éste, un nivel manejable de conflicto y grado mínimo de pereza social.

Debido a que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en dichos ambientes. Para hacer la conversión, la administración debe tratar de seleccionar individuos con aptitudes interpersonales que los hagan jugadores de equipo eficaces, brindar capacitación para adquirir aptitudes para el trabajo en equipo, así como recompensar a los individuos por sus esfuerzos de cooperación.

## ¿LOS EQUIPOS DEPORTIVOS SON BUENOS MODELOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO?

Los estudios sobre fútbol soccer, baloncesto, hockey y béisbol, han revelado cierto número de elementos que tienen los equipos deportivos exitosos y que se pueden extrapolar a los equipos de trabajo de éxito.

**Los equipos exitosos integran la cooperación y la competencia.** Los equipos deportivos con el mejor récord de triunfo-fracaso tenían entrenadores que promovían un espíritu fuerte de cooperación y alto nivel de competencia saludable entre sus jugadores.

**Los equipos triunfadores ganaban pronto.** Los éxitos tempranos forman compañeros de equipo que tienen fe en sí mismos y en su capacidad como equipo. Las investigaciones sobre los equipos de hockey de capacidad relativamente igual revelaron que el 72 por ciento del tiempo el equipo que iba adelante, ganaba. Por esto, los gerentes deberían dar a los equipos tareas fáciles y darles "triumfos fáciles".

**Los equipos exitosos evitan perder al hilo.** Un par de fracasos llevan a una espiral descendente si un equipo se desmoraliza. Los gerentes necesitan inspirar confianza en los miembros del equipo acerca de que ellos son capaces de cambiar las cosas cuando encuentran obstáculos.

**La práctica hace al maestro.** Los equipos deportivos de éxito ejecutan el juego del día, pero aprenden de sus errores en la práctica. La práctica debe usarse para probar las nuevas jugadas y fracasar. Un gerente sabio anima a sus equipos de trabajo a experimentar y aprender.

**Los equipos exitosos usan los recesos del medio tiempo.** Los mejores entrenadores del baloncesto y fútbol utilizan el medio tiempo de un juego para reevaluar lo que está funcionando y lo que no. En forma similar, los gerentes de los equipos de trabajo deben hacer evaluaciones aproximadamente a la mitad de la duración de un proyecto en equipo para evaluar lo que puede mejorar.

**Los equipos ganadores tienen una membresía estable.** La estabilidad mejora el desempeño. Los estudios de los equipos profesionales de baloncesto revelan que cuando los compañeros llevan más tiempo juntos, son más capaces de anticipar los movimientos del otro y tienen más claros los roles de los demás.

**Los equipos exitosos debaten después de los fracasos y éxitos.** Los mejores equipos deportivos estudian el video del juego. En forma similar, los equipos de trabajo deben evaluar en forma rutinaria sus éxitos y fracasos y aprender de ellos.

**Las metáforas deportivas son útiles.** Por ejemplo, un número reciente de la revista *Harvard Business Review* tenía como historia principal "Playing to Win... Five Killer Strategies for Troughing the Competition" (Jugando para ganar... cinco estrategias para acabar con la competencia). El artículo planteaba que los jugadores en los negocios jugaban duro, lo que significa que cuidan sus tiros, buscan encuentros competitivos, establecen el ritmo de la innovación y prueban los límites de lo posible. Como en los deportes de equipo, en los negocios se tiene que jugar duro, cuyo significado es jugar para ganar. Eso es lo que el modelo de los deportes nos enseña.

Existen desventajas en usar los deportes como modelo para desarrollar equipos de trabajo exitosos. A continuación se mencionan sólo cuatro previsiones.

**No todos los deportes de equipo son iguales.** Por ejemplo, en el béisbol hay poca interacción entre los compañeros. Es raro que más de dos o tres de ellos estén involucrados directamente en una jugada. El desempeño del equipo es en gran parte la suma del de los jugadores individuales. En contraste, en el baloncesto hay mucha más interdependencia entre los jugadores. La distribución geográfica es densa. Por lo general todos los jugadores están involucrados en una jugada, los miembros del equipo deben poder cambiar de la ofensiva a la defensiva en un instante, hay un movimiento continuo de todos los jugadores y no sólo del que lleva la pelota. El desempeño del equipo es más que la suma de los jugadores individuales. Por eso, cuando se utilice el modelo de los equipos deportivos para los equipos de trabajo, hay que asegurarse de que se elige la comparación correcta. Como dijo un experto: "el problema con las metáforas deportivas es que el significado que se extrae de ellas depende por completo del deporte que se elija".

**Los equipos de trabajo son más variados y complejos.** En una liga deportiva, el diseño de la tarea, el del equipo y el contexto de éste varían relativamente poco de un equipo a otro. Pero dichas variables cambian demasiado entre equipos de trabajo, lo que resulta en que el entrenador juega una parte mucho más significativa en el desempeño del equipo que en los deportes. El desempeño de los equipos de trabajo está más en función de obtener las variables estructurales y de diseño correctas para el equipo. Por tanto, al contrario de lo que sucede en los deportes, los gerentes de los equipos de trabajo deben centrarse más en hacer que el equipo se prepare para el éxito que en dirigirlo.

**Muchos empleados son indiferentes a las metáforas deportivas.** No todos los participantes en equipos de trabajo saben de deportes. Algunos no están tan interesados en ellos como "los aficionados", y no conocen la terminología deportiva. Y los miembros de los equipos de distintas culturas tal vez no conozcan las metáforas deportivas que se utilicen. Por ejemplo, la mayoría de estadounidenses no están familiarizados con las reglas y terminología del fútbol australiano.

**Los resultados de los equipos de trabajo no se definen con facilidad en términos de triunfo y fracaso.** Es común que los equipos deportivos midan el éxito en términos de juegos perdidos y ganados. Dicha medida del éxito rara vez es tan clara para los equipos de trabajo. Cuando los gerentes tratan de definir el éxito en términos de pérdidas y ganancias, suelen inferir que el lugar de trabajo no es más complejo en cuanto a ética que un campo de juego, lo que rara vez es cierto.

# Preguntas de repaso

- 1 ¿Cómo se explica la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones?
- 2 ¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?
- 3 ¿Cuáles son los cuatro tipos de equipos?
- 4 ¿Qué condiciones o factores del contexto determinan el que los equipos sean eficaces?

- 5 ¿Cómo pueden crear las organizaciones jugadores de equipo?
- 6 ¿Cuándo es preferible que el trabajo lo hagan individuos en lugar de equipos?
- 7 ¿Cuáles son los tres campos en que difiere la concepción de los equipos en un contexto global?

## Ejercicio vivencial

### TRIPULACIONES DE VUELO FIJAS VERSUS VARIABLES

Hay que formar equipos de cinco personas. Suponga que ha sido contratado por AJet, aerolínea recién formada con base en San Luis. Su equipo se formó para analizar los pros y contras del uso de tripulaciones de vuelo variables a fin de que hagan recomendaciones acerca de seguir o no esta práctica de la industria en AJet.

Las tripulaciones de vuelo variables son aquellas en las que se asignan pilotos, copilotos y sobrecargos a la programación de aviones específicos (por ejemplo, Boeing 737, 757 o 767), con base en su antigüedad. Después se les da un programa mensual constituido por viajes de 1 a 4 días. Por lo anterior, cualquier tripulación dada de un avión rara vez está reunida por más de unos cuantos días a la vez. Se requiere un sistema complicado para cumplir los programas, por lo que no es raro que un piloto senior de una aerolínea importante viaje con un copiloto diferente en cada viaje durante

un mes, y un piloto y copiloto que hubieran laborado juntos por 3 días de enero tal vez nunca lo vuelvan a hacer el resto del año. (Por el contrario, una tripulación fija consiste en el mismo grupo de pilotos y sobrecargos que vuelan juntos durante cierto periodo de tiempo).

Su equipo debe responder las preguntas siguientes, respecto del uso de tripulaciones variables:

1. ¿Cuáles son las ventajas principales de las tripulaciones variables?
2. Si hubiera que recomendar alguna versión de tripulación fija, de acuerdo con el material expuesto en este capítulo, ¿con qué criterios asignaría las tripulaciones de AJet?

Cuando su equipo haya estudiado las ventajas y desventajas de las tripulaciones variables y respondido las preguntas, debe presentar al grupo las recomendaciones y su justificación.

## Dilema ético

### PRESIONES PARA SER UN JUGADOR DE EQUIPO

“Muy bien, lo admito. No soy un jugador de equipo. Trabajo mejor solo y cuando me dejan solo”, dice Zachery Sanders.

La empresa que emplea a Zach, fabricante de muebles para oficina, se reorganizó recientemente en equipos. Toda la producción de la fábrica de Michigan ahora la realizan equipos, y el departamento de diseño de Zach ha sido disgregado en tres equipos de diseño. Para desazón de Zach, fue asignado al equipo de diseño de oficinas modulares (DOM), que realiza un trabajo que Zach encuentra menos interesante y creativo que el que hacía. Lo que es peor, Zach piensa que en su equipo hay personas que tienen mal desempeño. La nueva líder del equipo DOM, Maddie Saunders, parece estar de acuerdo con Zach y le dijo: “Zach, escucha, sé que no te entusiasma el trabajo que se hace en DOM, y es cierto que en el equipo hay algunos malos trabajadores individuales, pero esa es la razón de haberlo formado. Estamos convencidos de que cuando trabajen juntos, las fortalezas del equipo aumentarán y las debilidades tenderán a desaparecer”.

Aunque Zach respeta a Maddie, no lo convence. “He trabajado aquí durante cuatro años. Soy muy bueno en lo que hago y mis revisiones de desempeño lo confirman. He obtenido una calificación de 96 por ciento o más en mis evaluaciones en cada uno de los años en que he trabajado aquí. Pero ahora todo está cambiando. Se espera que yo forme parte de nuestro equipo de diseño de oficina modular. Mis evaluaciones y aumentos de salario van a depender de lo bien que trabaje el equipo. Y, oigan esto, el 50 por ciento de mi evaluación dependerá de lo bueno que sea el desempeño del equipo, y éste no es un gran equipo. Realmente estoy frustrado y desmoralizado. Me contrataron por mi habilidad para el diseño, sabían que no era una persona sociable. Ahora me obligan a ser un jugador de equipo y esa no es una de mis fortalezas, definitivamente”.

¿Es ético que el empleador de Zach lo fuerce a ser un jugador de equipo? ¿La empresa está rompiendo el contrato implícito que celebró con él cuando lo contrató? ¿Su empleador es responsable de facilitar a Zach una alternativa que le permita continuar su trabajo en forma independiente? Si usted fuera Zach, ¿cómo respondería?

# Caso incidental 1

## TRABAJO EN EQUIPO: EL ENFOQUE DE UNA COMPAÑÍA HACIA EL ALTO RENDIMIENTO

En ICU Medical Inc., los equipos no siempre han sido la respuesta. La compañía, fabricante de equipos médicos con sede en San Clemente, California, fue fundada en 1984 por su actual director general, el Dr. George López. Al principio él tomaba la mayor parte de las decisiones importantes, los negocios iban tan bien –demasiado bien, en realidad– que la empresa estaba lista para hacer una oferta pública de acciones a principios de 1990. Los productos que fabricaba tenían mucha demanda, pero satisfacerla “era una tarea abrumadora para un CEO emprendedor”, dice López.

Mientras veía a su hijo jugar hockey se le ocurrió una solución para enfrentar el crecimiento en auge. En un partido, el equipo contrario tenía un jugador estrella que destacaba sobre sus compañeros y trataba de hacer solo la mayor parte de jugadas. Sin embargo, los compañeros de su hijo funcionaron como equipo y superaron al jugador estrella. López se dio cuenta con claridad de que “el equipo era mejor que un solo jugador”. Decidió reorganizar a su compañía para que funcionara con equipos que no sólo compartirían el proceso de toma de decisiones, sino que tendrían autonomía total para tomar las suyas propias: establecer el momento para reunirse, asignarse sus tareas e instaurar sus plazos de finalización, incluso decidir en primer lugar si formarían un equipo.

En esa época, su empresa tenía alrededor de 100 trabajadores, pero no solían tomar decisiones. López puso en marcha su plan, dijo a los trabajadores que formarían equipos para generar ideas sobre cómo manejar la creciente demanda. Al principio no funcionó como él esperaba. Molesto por el nuevo enfoque basado en equipos, el director financiero de la compañía renunció. Tampoco los nuevos equipos operaban bien. De acuerdo con López: “nada se hacía, excepto que la gente pasaba mucho tiempo hablando”. Confiado en que los equipos eran la respuesta, López persistió y les dijo que eligieran a sus líderes. Se colocaron letreros dirigidos a los equipos (e.g., “Enfrenta el trabajo, no a la persona”), y la compañía comenzó a usar recompensas para éstos a fin de motivarlos.

La nueva estrategia funcionó. Los empleados comenzaron a disfrutar el trabajo juntos y a tomar decisiones por sí mismos, e ICU pudo manejar con facilidad la creciente demanda y desde entonces no ha dejado de prosperar. En la actualidad, la compañía emplea cerca de 1,500 personas y el precio de sus acciones es seis veces mayor que el que tenía cuando se hizo de propiedad pública, y en 2006 sus ingresos se incrementaron 28%, a más de \$200 millones. Cada año, casi 60

equipos diferentes, por lo general de cinco a siete miembros, terminan proyectos, y los que tienen éxito comparten bonos por \$300,000 al año.

Si bien en ICU los equipos han sido muy benéficos, no han faltado problemas. En particular la estructura de recompensas basada en el desempeño de los equipos en ocasiones ha creado competencia y tensión entre el personal. Colleen Wilder, que ha trabajado en muchos equipos de ICU con el paso de los años, recuerda un incidente en el que rechazó compartir una recompensa con compañeros que no habían trabajado lo suficiente. “Ustedes no hicieron nada y propongo que no obtengan nada”, les dijo. Los miembros del equipo evaluaron lo que cada persona había aportado al proyecto y estuvieron de acuerdo en que quienes no hubieran contribuido no recibieran un bono. Además, aunque la visión original del Dr. López había sido que los equipos fueran completamente autónomos, con el tiempo la empresa había instituido más reglas y políticas, como el manual de 25 páginas que decía a los equipos cómo operar. Aun cuando el objetivo de tales reglas era ayudar a que los equipos trabajaran con más armonía, les quitaba la posibilidad de que tomaran sus decisiones.

A pesar de esas desventajas potenciales, el Dr. López no está dispuesto a cambiar su dependencia de los equipos. La razón que esgrime es muy sencilla: “las decisiones de la alta dirección con frecuencia están equivocadas”.

### Preguntas

1. Utilice la terminología de este capítulo para caracterizar los equipos de ICU Medical Inc. ¿Cuáles son algunas ventajas y desventajas de dar mucha autonomía a los equipos en la toma de decisiones?
2. Hay cuatro factores contextuales (recursos adecuados, liderazgo y estructura, clima de confianza y evaluación del desempeño) que influyen en el rendimiento de un equipo. ¿Cuáles de ellos parecen estar presentes en el caso descrito? Si los hubiera, ¿dan apoyo o no? ¿Cómo?
3. Si usted fuera a formar un equipo con responsabilidad para tomar decisiones en la solución de problemas complejos, ¿qué tipos de miembros seleccionaría en términos de sus aptitudes y personalidades?
4. ¿Cuáles son algunos procesos de pérdida que es probable ocurran en equipos como los de ICU Medical Inc? ¿Cómo evitarlos?

# Casi incidental 2

## LOS RETIROS Y LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

Ciertas compañías están llevando la construcción de equipos más allá de los muros de la oficina. Los retiros corporativos, en los que los miembros del equipo participan en actividades que van desde escalar montañas hasta hacer ejercicios para construir confianza (en los que los miembros del equipo se dejan caer hacia atrás para que sus colegas los detengan), hasta concursos de cocina inspirados en *Iron Chef* (usados por UBS, Hewlett-Packard y Verizon) son utilizados para impulsar la eficacia del trabajo en equipo. Pero, ¿por qué hacen las organizaciones que los compañeros de equipo participen en actividades que parecen irrelevantes para las actividades principales para la empresa? Howard Atkins, director financiero de Wells Fargo, piensa que los retiros corporativos ayudan a construir equipos, lo que a su vez mejora el desempeño de la compañía. En un hotel de lujo de Sonoma, California, Atkins —junto con varios ejecutivos corporativos más— participaron en un ejercicio en que se pidió a su equipo que construyera un puente de cajas y planchas de madera inestables. Para delicia de sus colegas, Atkins pudo cruzar el puente. El equipo tuvo éxito. De acuerdo con Atkins: “lo que yo intentaba era hacerles ver el poder de actuar como equipo. En realidad fue un éxito mayúsculo”.

Parte del éxito a que se refiere Atkins son las ganancias de dos dígitos de Wells Fargo: ganancias que dice son uno de los efectos de los retiros al aire libre corporativos. “Con frecuencia, el éxito no es función de la ejecución, y ésta en realidad depende de la gente, por lo que invertimos mucho en nuestra gente”. ¿De cuánto es la inversión? Wells Fargo pagó \$50 000 por dicho retiro en Sonoma.

Dada la magnitud del gasto, algunas compañías están descontinuoando sus actividades de construcción de equipos fuera de la organización. De acuerdo con Susan Harper, psicóloga industrial, “la construcción de equipos se ha ido para abajo en definitiva. Las personas son renuentes a gastar más dinero en lo que creen no es una necesidad absoluta”. Atkins piensa de otro modo: “yo sé por intuición que las ganancias son enormes. Es una inversión muy pequeña por el pago que vamos a obtener”.

El fabricante de discos duros Seagate lo ha llevado aún más lejos. Cada año lleva a 200 gerentes a Nueva Zelanda para que participen en “Eco Seagate”, su ejercicio anual de construcción de equipos. ¿El costo? \$9,000 dólares por gerente. El Director de Finanzas, Charles Pope, afirma que es uno de los últimos gastos que eliminaría del presupuesto de Seagate.

Es evidente que las compañías que invierten en los retiros para la formación de equipos piensan que son una inversión rentable. Sin embargo, en ocasiones tienen consecuencias inesperadas. En 2001, una docena de empleados de Burger King se quemaron mientras participaban en una “caminata sobre el fuego”: ejercicio de construcción de equipos que requiere que los miembros del equipo caminen con los pies desnudos a través de un foso de 8 pies de carbones ardiendo.

Los resultados fueron lesiones para los empleados y cierta publicidad negativa para Burger King. En 2006, una empleada de la compañía de sistemas de seguridad Alarm One, recibió \$1.7 millones de dólares al ganar una demanda por daños en la que expuso que había recibido nalgadas como parte de un ejercicio para fomentar la camaradería en el trabajo. Un observador de tales retiros dice: “la mayor parte de las veces, las personas que piden estas actividades en realidad no están interesadas en la construcción de equipos. Lo que en verdad quieren es divertirse”.

Algunas empresas llevan los ejercicios para construir equipos en una dirección diferente y hacen que sus empleados se involucren en trabajos voluntarios. Cuando se fusionaron las cervecerías Coors y Molson, querían hacer un ejercicio para fortalecer los equipos ejecutivos, pero no les llamaba la atención efectuar la clásica salida a jugar golf o a tirar de una cuerda. Así que ayudaron a Habitat for Humanity a construir una vivienda. UPS hace que sus nuevos gerentes participen en diversos proyectos de la comunidad, como distribuir equipos médicos de segunda mano en países subdesarrollados. Aunque es cuestionable si los ejercicios para construir equipos como escalar montañas, concursos de cocina y caminar sobre fuego dan como resultado mejoras financieras para la compañía, sería mejor considerar dichas actividades como mejoras para la moral. De acuerdo con Merianne Liteman, organizadora profesional de retiros corporativos: “donde los retiros corporativos tienen un efecto cuantificable es en retención, moral y productividad”. Daryl Kesperon, CEO de RE / MAX International, dice que: “hay un aumento de la productividad en el momento en que obtienes uno. La gente se siente mejor consigo misma y con la compañía, y como resultado hacen mejor su trabajo”.

### Preguntas

1. ¿Piensa que las actividades de construcción de equipos como escalar montañas incrementan la productividad? ¿Por qué? ¿A qué otros factores se deberían los aumentos de rentabilidad después de un retiro corporativo?
2. ¿Cuáles son otras maneras de construir equipos eficaces y aumentar el trabajo en equipo entre los empleados de la empresa? ¿En qué serían mejores o peores estas alternativas que los retiros corporativos?
3. ¿Qué debieran hacer las compañías con los empleados que carecen de talento atlético pero se ven presionados para participar en actividades físicas con sus colegas? ¿Cómo afectaría el mal desempeño de aquellos con poca aptitud física su estatus dentro de la organización?
4. ¿Cómo incrementaría usted el trabajo en equipo cuando los miembros de éste no están en contacto frecuente unos con otros? ¿Podría imaginar algunos ejercicios para construir equipos “electrónicos”?



1. J. McGregor, "I Can't Believe They Took the Whole Team", *Business Week*, 18 de diciembre de 2006, pp. 120-122.
2. Esta sección se basa en J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45 y 85; y D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3-21.
3. Ver, por ejemplo, E. Sunstrom, K. DeMeuse y D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120-33.
4. J. H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); y M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles", *Industry Week*, 3 de febrero de 1992, p. 11.
5. G. Bodinson y R. Bunch, "AQP's National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process", *The Journal for Quality and Participation*, primavera de 2003, pp. 37-42.
6. Ver, por ejemplo, S. G. Cohen, G. E. Ledford, Jr., y G. M. Spreitzer, "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness", *Human Relations*, mayo de 1996, pp. 643-676; C. E. Nicholls, H. W. Lane y M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 15-27; y A. Erez, J. A. LePine y H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment", *Personnel Psychology*, invierno de 2002, pp. 929-948.
7. Ver, por ejemplo, J. L. Cordery, W. S. Mueller y L. M. Smith, "Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 464-476; R. A. Cook y J. L. Goff, "Coming of Age With Self-Managed Teams: Dealing with a Problem Employee", *Journal of Business and Psychology*, primavera de 2002, pp. 485-496; y C. W. Langfred, "To Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal*, junio de 2004, pp. 385-399.
8. Bodinson y Bunch, "AQP's National Team Excellence Award".
9. M. Brunelli, "How Harley-Davidson Uses Cross-Functional Teams", *Purchasing Online*, 4 de noviembre de 1999; [www.purchasing.com/article/CA147865.html](http://www.purchasing.com/article/CA147865.html).
10. Ver, por ejemplo, J. Lipnack y J. Stamps, *Virtual Teams: People Working Across Boundaries and Technology*, 2a ed. (Nueva York: Wiley, 2000); C. B. Gibson y S. G. Cohen (eds.), *Virtual Teams That Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003); y L. L. Martins, L. L. Gibson, y M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, noviembre de 2004, pp. 805-835.
11. A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2007, pp. 60-70; y J. M. Wilson, S. S. Strauss, y B. McEvily, "All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 19 (2006), pp. 16-33.
12. Ver, por ejemplo, J. R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315-342; y M. A. Campion, G. J. Medsker, y C. A. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology*, invierno de 1993, pp. 823-850.
13. D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech", *Personnel Psychology*, otoño de 1997, p. 555.
14. Este modelo se basa en M. A. Campion, E. M. Papper, y G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extensión", *Personnel Psychology*, verano de 1996, pp. 429-452; D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", pp. 553-585; S. G. Cohen y D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management* 23, no. 3 (1997), pp. 239-290; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 18-33; y J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
15. Ver M. Mattson, T. V. Mumford y G. S. Sintay, "Taking Teams to Task: A Normative Model for Designing or Recalibrating Work Teams", artículo presentado en la National Academy of Management Conference; Chicago, agosto de 1999; y G. L. Stewart y M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type", *Academy of Management Journal*, abril de 2000, pp. 135-148.
16. Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance", p. 577.
17. P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 49-68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, y B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 331-346; L. A. DeChurch y M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 311-329; A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1239-1251; y J. E. Mathieu, K. K. Gilson y T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 97-108.
18. K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 1004-1012; y M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review*, julio de 2001, pp. 377-396.
19. Ver S. T. Johnson, "Work Teams: What's Ahead in Work Design and Rewards Management", *Compensation & Benefits Review*, marzo-abril de 1993, pp. 35-41; y L. N. McClurg, "Team Rewards: How Far Have We Come?", *Human Resource Management*, primavera de 2001, pp. 73-86.
20. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Field, W. F. Giles y A. A. Armenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 467-474.

21. Para un análisis más detallado sobre las aptitudes de equipo, ver M. J. Stevens y M. A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 503-530.
22. H. Moon, J. R. Hollenbeck y S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets", *Academy of Management Journal* 47, no. 5 (octubre de 2004), pp. 681-695; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck, y D. R. Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (octubre de 2003), pp. 821-835; C. L. Jackson y J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (junio de 2003), pp. 459-475; J. A. LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 1 (febrero de 2003), pp. 27-39.
23. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 595-615; y M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert y M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1998, pp. 377-391.
24. Ellis, Hollenbeck, e Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck, y D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (junio de 2003), pp. 391-403; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck, y D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience", *Journal of Applied Psychology* 87 no. 2 (abril de 2002), pp. 402-410; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D.R. Ilgen, y J. Hedlund, "The Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than G", *Journal of Apply Psychology* 82 (1997), pp. 803-811; Jackson and Lepine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link"; and Lepine, "Team Adaptation and Postchange Performance".
25. Barrick, Stewart, Neubert, y Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Process and Team Effectiveness", p. 388; y S.E. Humphrey, J.R. Hollenbeck, C.J. Meyer, y D.R. Ilgen, "Trait Configurations in Self-Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 885-892.
26. C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (Londres: Mercury Books, 1990).
27. E. Mannix y M. A. Neale, "What Differences Make a Difference: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *Psychological Science in the Public Interest*, octubre de 2005, pp. 31-55.
28. G. S. Van Der Vegt, J. S. Bunderson, y A. Oosterhof, "Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need the Most Help End Up Getting the Least", *Academy of Management Journal* 49, no. 5 (2006), pp. 877-893.
29. K. Y. Williams y C. A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 77-140; y A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams", *Academy of Management Review*, Julio de 2006, pp. 583-595.
30. K. Katzenbach, "What Makes Teams Work?" *Fast Company*, noviembre de 2000, p. 110.
31. Las evidencias en esta sección se encuentran descritas en Thompson, *Making the Team*, pp. 65-67. Ver también L. A. Curren, R. H. Forrester, y J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, no. 2 (junio de 2001), pp. 187-204; R. C. Liden, S. J. Wayne, y R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* 30, no. 2 (2004), pp. 285-304; y J. A. Wagner, "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal* 38, no. 1 (febrero de 1995), pp. 152-172.
32. "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number?" *Knowledge@Wharton*, 14 de junio de 2006, pp. 1-5.
33. Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy, y E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members", *Journal of Management* 26, no. 2 (2000), pp. 259-279; y S. A. Kiffin-Peteron y J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork", *International Journal of Human Resource Management*, febrero de 2003, pp. 93-116.
34. R. Wageman, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", *Organizational Dynamics*, verano de 1997, p. 55.
35. Campion, Papper, y Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness", p. 430; B. L. Kirkman y B. Rosen, "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics*, invierno de 2000, pp. 48-66; y D. C. Man y S. S. K. Lam, "The Effects of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivist and Individualist Work Groups: A Cross-Cultural Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2003, pp. 979-1001.
36. Campion, Papper, y Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness", p. 430.
37. I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity* (Nueva York: Academic Press, 1972).
38. K. Hess, *Creating the High-Performance Team* (Nueva York: Wiley, 1987); Katzenbach y Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 43-64; K. D. Scott y A. Townsend, "Teams: Why Some Succeed and Others Fail", *HRMagazine*, agosto de 1994, pp. 62-67; y K. Blanchard, D. Carew y E. Parisi-Carew, "How to Get Your Group To Perform Like a Team", *Training and Development*, septiembre de 1996, pp. 34-37.
39. J. E. Mathiew y W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process -Performance Relationships", *Academy of Management Journal* 49, no. 3 (2006), pp. 605-619.

40. A. Gurtner, F. Tschan, N. K. Semmer, y C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 127-142; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates", *Applied Psychology: An International Review* 56, no. 2 (2007), pp. 189-211; y C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce y D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model", *Journal of Applied Psychology*, no. 6 (2006), pp. 1189-1207.
41. E. Weldon y L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance", *British Journal of Social Psychology*, primavera de 1993, pp. 307-334; ver también R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner, y D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2004, pp. 1035-1056.
42. K. Tasa, S. Taggar y G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 17-27; C. B. Gibson, "The Efficacy Advantage: Factors Related to the Formation of Group Efficacy", *Journal of Applied Social Psychology*, octubre de 2003, pp. 2153-2086; y D. I. Jung y J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance", *Group & Organization Management*, septiembre de 2003, pp. 366-391.
43. A. P. J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory on the Relationships Between Acute Stress and Team Performance", *Academy of Management Journal* 49, no. 3 (2006), pp. 576-589.
44. S.W.J. Kozlowski y D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest*, diciembre de 2006, pp. 77-124; y B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur, Jr., y S. T. Bell, "Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 727-736.
45. K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530-557; ver también R. S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, septiembre-noviembre de 2003, pp. 102-112.
46. K. H. Price, D. A. Harrison y J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006), pp. 1375-1384.
47. Ver, por ejemplo, B. L. Kirkman y D. L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", *Academy of Management Review*, julio de 1997, pp. 730-757; y B. L. Kirkman, C. B. Gibson, y D. L. Shapiro, "Exporting' Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics* 30, no. 1 (2001), pp. 12-29.
48. G. Hertel, U. Konradt y K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 4 (2006), pp. 477-504.
49. T. D. Schellhardt, "To Be a Star Among Equals, Be a Team Player", *Wall Street Journal*, 20 de abril de 1994, p. B1.
50. "Teaming Up for Success", *Training*, enero de 1994, p. S41.
51. J. S. DeMatteo, L. T. Eby y E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 141-183.
52. B. Geber, "The Bogaboo of Team Pay", *Training*, agosto de 1995, pp. 27, 34.
53. C. E. Naquin y R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 332-340.
54. A. B. Drexler y R. Forrester, "Teamwork—Not Necessarily the Answer", *HRMagazine*, enero de 1998, pp. 55-58. Ver también R. Saavedra, P. C. Earley, y L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 61-72; y K. A. Jehn, G. B. Northcraft, y M. A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1999, pp. 741-763.
55. "Watson Wyatt's Global Work Studies", [www.watsonwyatt.com/research/featured/workstudy.asp](http://www.watsonwyatt.com/research/featured/workstudy.asp)
56. Nicholls, Lane y Brehn Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico".
57. W. E. Watson, K. Kumar, y L. K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Academy of Management Journal*, junio de 1993, pp. 590-602; P. C. Earley y E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, febrero de 2000, pp. 26-49; y S. Mohammed y L. C. Angell, "Surface and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2004, pp. 1015-1039.
58. Watson, Kumar y Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups".