

El dilema de un gerente



La teoría de la administración indica que comparado con un individuo, un grupo diverso de personas será más creativo debido a que los miembros de un equipo aportarán una variedad de ideas, perspectivas y enfoques al grupo.¹ Esta información podría ser importante para una compañía como Google; no sólo la innovación es importante para el éxito de la empresa, sino que los equipos son una forma de vida en Google. Como dice en el sitio Web de la compañía, "los googleos prosperan en pequeños equipos y en entornos dinámicos". Si la teoría de la administración sobre equipos es correcta, entonces el centro R&D de Google en India debe destacar en innovación. ¿Por qué? Porque ahí uno se encuentra con una gran diversidad, aunque todos los empleados

son originarios de la India. Entre estos googleos se encuentran indios, sijes, hindúes, musulmanes, budistas, cristianos y janistas, que hablan inglés, hindú, tamil, bengalí y más de las 22 lenguas oficialmente reconocidas en India. Una habilidad que Google busca cuando hace contrataciones es la capacidad de trabajar como miembro de un equipo. Suponga que es gerente del centro Hyderabad de Google, en el cual se requiere mantener la capacidad de innovación de su equipo cuando se unen nuevos diseñadores al grupo.

¿Usted qué haría?

Es probable que tenga mucha experiencia en trabajo en grupos; tal vez en equipos de proyectos escolares, con un equipo deportivo, en un comité para recaudación de fondos, o incluso en un equipo de ventas del trabajo. Los equipos de trabajo son una de las realidades, y desafíos, de la administración en el entorno global y dinámico actual. Muchas organizaciones han dado el paso hacia la reestructuración del trabajo en torno a equipos en vez de individuos. ¿Por qué? ¿Cómo son estos equipos? Y así como Google enfrenta el desafío en la India, ¿cómo pueden los gerentes formar equipos eficaces? Éstas son algunas de las preguntas que responderemos en este capítulo. Sin embargo, antes de que podamos comprender el concepto de equipo, primero necesitamos entender lo esencial sobre grupos y comportamiento de grupo.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 11.1 ▷ GRUPOS Y DESARROLLO DE GRUPOS

Cada persona del grupo desempeñó su función: El Observador, El Observador de Tiro, El Gorila y El Jugador Principal. Por más de 10 años, este grupo (ex alumnos del MIT, quienes fueron miembros del club secreto Black Jack) utilizó sus extraordinarias habilidades matemáticas, su formación experta, trabajo en equipo y habilidades interpersonales para tomar millones de dólares de algunos de los casinos más importantes de Estados Unidos.² Aunque la mayoría de los grupos no se forman con propósitos deshonestos como los anteriores, el éxito de este grupo en su tarea fue impresionante. Los gerentes querían que también sus grupos fueran exitosos en sus tareas. El primer paso es comprender qué es un grupo y cómo se desarrollan.

Figura 11-1

Ejemplos de grupos de trabajo formales

- **Grupos de mando.** Grupos determinados por el organigrama de la organización y formados por individuos que le reportan directamente a un gerente determinado.
- **Grupos de tarea.** Grupos formados por individuos que se juntan para realizar una tarea de trabajo específica; con frecuencia su existencia es temporal, debido a que, una vez que se completa la tarea, el grupo se desintegra.
- **Equipos multifuncionales.** Grupos que juntan el conocimiento y las habilidades de individuos de diversas áreas de trabajo o grupos cuyos miembros han sido capacitados para realizar el trabajo de otros.
- **Equipos autodirigidos.** Grupos que son básicamente independientes y que, además de sus propias tareas, se encargan de tareas gerenciales como contratación, planeación y programación, y de la evaluación del desempeño.

¿QUÉ ES UN GRUPO?

Un **grupo** se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos. Los *grupos formales* son grupos de trabajo, definidos por la estructura de una organización y con asignaciones de trabajo y tareas específicas dirigidas a cumplir los objetivos organizacionales. La figura 11-1 presenta algunos ejemplos. Los *grupos informales* son grupos sociales. Estos grupos se presentan de manera natural en el centro de trabajo y se forman en torno a amistades e intereses comunes. Por ejemplo, cinco empleados de distintos departamentos que regularmente comen juntos, forman un grupo informal.

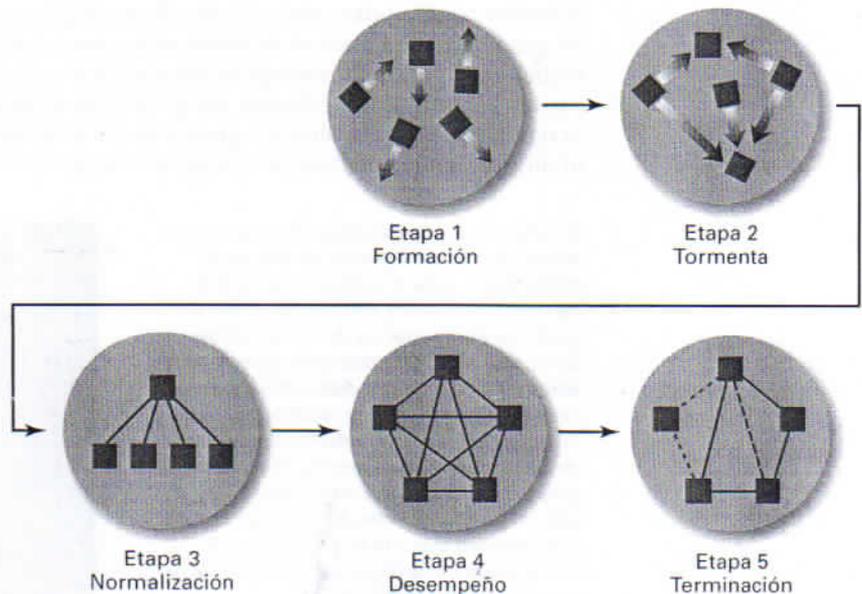
ETAPAS DEL DESARROLLO DE GRUPOS

Investigaciones han mostrado que los grupos se desarrollan en cinco etapas.³ Como muestra la figura 11-2, estas cinco etapas son *formación*, *tormenta*, *normalización*, *desempeño* y *terminación*.

La etapa de **formación** tiene dos fases. La primera se presenta cuando se unen personas al grupo. En un grupo formal, las personas se unen por una asignación de trabajo. Después de que se juntan, comienza la segunda fase: definición del propósito del grupo, la estructura y el liderazgo. Esta fase implica mucha incertidumbre mientras los miembros "prueban las aguas" para determinar qué tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa se completa cuando los miembros comienzan a pensar por sí mismos como parte de un grupo.

Figura 11-2

Etapas del desarrollo de grupos



grupo

Dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos.

etapa de formación

Primera etapa del desarrollo de un grupo, en la cual las personas se unen al grupo y luego definen su objetivo, estructura y liderazgo.

La etapa de **tormenta** tiene este nombre debido a los conflictos internos que se presentan al decidir quién controlará al grupo y lo que éste tiene que hacer. Cuando se completa esta etapa, hay una jerarquía de liderazgo y acuerdo relativamente clara sobre la dirección del grupo.

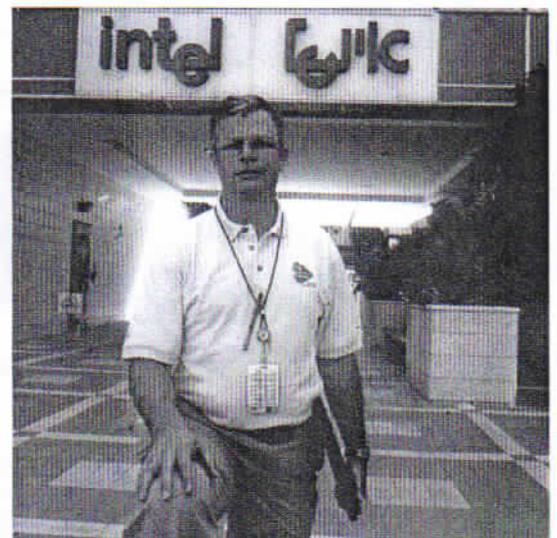
La etapa de **normalización** es aquella en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Ahora existe un fuerte sentido de grupo y camaradería. Esta etapa se completa cuando la estructura del grupo se solidifica y el grupo ha asimilado un conjunto de expectativas comunes (o normas) relacionadas con el comportamiento de sus miembros.

La cuarta etapa del desarrollo de grupos es la de **desempeño**. La estructura del grupo está definida y es aceptada por los miembros del grupo. Sus esfuerzos han pasado de conocer y entender a cada uno, a trabajar en la tarea del grupo. Ésta es la última etapa de desarrollo de grupos de trabajo permanentes. Sin embargo, en el caso de grupos temporales (equipos de proyecto, fuerzas de tarea, o grupos similares que tienen una tarea limitada por hacer) la etapa final es la de **terminación**. En esta etapa, el grupo se prepara para desintegrarse. La atención se centra en concluir las tareas, más que en el desempeño. Los miembros del grupo reaccionan de distintas maneras. Algunos están optimistas, muy contentos por los logros del grupo. Otros pueden estar tristes por la pérdida de amistades y camaradería.

Es probable que muchos de ustedes hayan experimentado estas etapas, si trabajaron con un grupo para un proyecto escolar. Los miembros de un grupo son seleccionados o asignados y luego se conocen por primera vez. Hay un periodo de "sondeo" para ver qué hará el grupo y cómo lo hará. Esto generalmente se presenta después de una lucha por el control: ¿quién va a estar a cargo? Cuando este asunto se resuelve y se acuerda una "jerarquía", el grupo identifica el trabajo específico que tiene que hacerse, quién hará cada parte y las fechas en que debe estar terminado el trabajo. Se establecen expectativas generales. Estas decisiones forman la base de lo que se espera que sea un esfuerzo coordinado de grupo que culmina con un proyecto bien hecho. Cuando el proyecto se termina y entrega, el grupo se desintegra. Por supuesto, algunos grupos no van mucho más allá de las etapas de formación y tormenta. Estos grupos podrían tener serios conflictos interpersonales, los cuales se reflejan en un trabajo decepcionante y bajas calificaciones.

¿Un grupo se vuelve más eficaz conforme pasa por las primeras cuatro etapas? Algunos investigadores afirman que sí, pero esto no es tan simple.⁴ Por lo general esa suposición puede ser cierta, pero lo que hace que un grupo sea eficaz es un tema complejo. En determinadas condiciones, altos niveles de conflicto conducen a altos niveles de desempeño de grupo. Puede haber situaciones en las que los grupos que se encuentran en la etapa de tormenta superan el desempeño de aquellos que se encuentran en las etapas de normalización o desempeño. Además, los grupos no siempre pasan en secuencia de una etapa a la siguiente. Algunas veces los grupos se encuentran en la etapa de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Incluso, en ocasiones los grupos retroceden a etapas anteriores. Por lo

El vicepresidente ejecutivo Dadi Perlmutter dirige un grupo de diseño de chips en Haifa, Israel, para el principal fabricante de semiconductores del mundo, Intel. El grupo de Perlmutter se desarrolla entre los debates y confrontaciones típicos de la etapa de tormenta del desarrollo de grupos, pero consigue el tipo de resultados reales que generalmente caracteriza a la etapa de desempeño. Por ejemplo, hace poco, el grupo resultó ganador por el diseño de un chip de procesamiento para computadoras inalámbricas que consume la mitad de energía que otros chips, sin sacrificar la velocidad de procesamiento.



tanto, no es prudente asumir que todos los grupos siguen precisamente este proceso o que la de desempeño siempre es la mejor etapa. Es preferible pensar en este modelo como un marco general que resalta el hecho de que los grupos son entidades dinámicas y que los gerentes necesitan conocer la etapa en que se encuentra el grupo, para que puedan entender los problemas y asuntos que más probablemente surgirán.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 11.1

- Describa los diferentes tipos de grupos.
- Describa las cinco etapas del desarrollo de grupos.

Vaya a la página 252 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 11.2 ▷ DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO

¿Quiénes son?

CARA A CARA

¿CUÁNTO TRABAJO HACEN LOS GRUPOS?

En nuestra pequeña empresa, la cual tiene una cartera diversa de iniciativas de negocios, todas las divisiones están orientadas a equipos y son altamente interdependientes.



Muchas personas lo consideran como el “grupo” más exitoso de nuestro tiempo. ¿A quién? A los Beatles. “Los Beatles fueron grandes artistas y animadores, pero en muchos aspectos eran cuatro tipos normales que, como grupo, encontraron la manera de lograr un éxito financiero y artístico extraordinario, y la pasaron muy bien mientras lo hacían. Todo equipo de negocios puede aprender de su historia”.⁵

¿Por qué algunos grupos *son* más exitosos que otros? ¿Por qué algunos grupos logran altos niveles de desempeño y grandes niveles de satisfacción en sus miembros, y otros no? Las respuestas son complejas, pero incluyen variables como las habilidades de los miembros del grupo, el tamaño del grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los miembros para formar las normas del grupo. La figura 11-3 presenta los factores más importantes que determinan el desempeño y la satisfacción del grupo.⁶ Veamos cada uno de ellos.

CONDICIONES EXTERNAS IMPUESTAS AL GRUPO

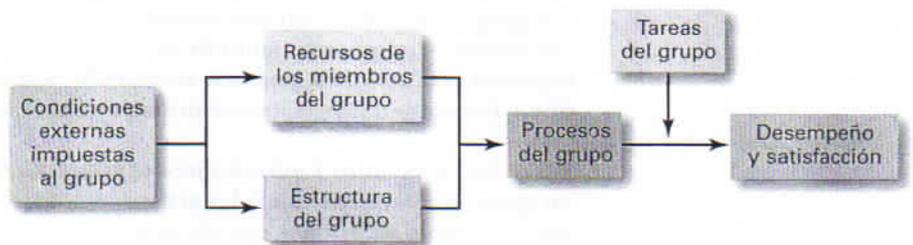
Un grupo de trabajo se ve afectado por las condiciones externas que se le imponen. Éstas incluyen la estrategia de la organización, las relaciones de autoridad, reglas formales y normatividad, disponibilidad de recursos, criterios de selección de empleados, sistema de administración del desempeño y cultura, y la distribución física general del espacio de trabajo del grupo. Por ejemplo, algunos grupos cuentan con herramientas y equipos modernos y de alta calidad para hacer su trabajo, mientras que otros no. O la organización puede estar tras una estrategia de disminución de costos o de mejoramiento de calidad, lo cual afectará lo que hace un grupo y cómo lo hace.

RECURSOS DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO

El potencial de desempeño de un grupo depende en gran medida de los recursos que cada individuo aporta. Estos recursos incluyen conocimiento, habilidades, capacidades y rasgos de personalidad, los cuales determinan lo que los miembros pueden hacer y qué

Figura 11-3

Modelo de desempeño y satisfacción de grupo



etapa de tormenta

Segunda etapa del desarrollo de grupos, la cual se caracteriza por los conflictos al interior del grupo.

etapa de normalización

Tercera etapa del desarrollo de grupos, la cual se caracteriza por relaciones estrechas y cohesión.

etapa de desempeño

Cuarta etapa del desarrollo de grupos, cuando éstos son totalmente funcionales y trabajan en sus tareas.

etapa de terminación

Etapa final del desarrollo de grupos temporales, durante la cual los miembros del grupo se centran en concluir las actividades más que en el desempeño.

Cómo manejar una fuerza de trabajo **Diversa**

El desafío de manejar equipos diversos

Manejar equipos formados por personas que son parecidas no siempre es sencillo. Pero incluya miembros diversos, y esto puede resultar ¡todavía más desafiante! Sin embargo, los beneficios de las perspectivas, habilidades y capacidades de miembros diversos valen la pena.⁹ Cuatro factores interpersonales son importantes para enfrentar el reto de coordinar un equipo de trabajo diverso: comprensión, empatía, tolerancia y comunicación.

Usted sabe que las personas no son iguales, pero necesitan que se les trate con justicia y equidad. Las diferencias (culturales, físicas u otras) pueden ocasionar que las personas se comporten de distintas maneras. Es necesario que comprenda y acepte estas diferencias, y fomente que todo miembro del equipo haga lo mismo.

La empatía está bastante relacionada con la comprensión. Como líder de un equipo, se requiere que trate de entender las perspectivas de los demás. Póngase en su lugar y anime a los miembros del equipo a entender también la empatía. Por ejemplo, suponga que una mujer asiática se une a un equipo de hombres caucásicos e hispanos. Pueden hacerla sentir bienvenida y cómoda si identifican cómo

podría sentirse. ¿Está emocionada o decepcionada por su nueva asignación laboral? ¿Cuáles fueron sus experiencias laborales anteriores? ¿Cómo pueden ayudarla a sentirse más cómoda? Si sienten empatía por ella, los miembros actuales del equipo podrán trabajar juntos como un grupo eficaz.

La tolerancia es otra consideración interpersonal importante. El solo hecho de que entienda que las personas son diferentes y que sienta empatía por ellas, no significa que será más sencillo aceptar distintas perspectivas o comportamientos. Pero es importante ser tolerante y tener una mentalidad abierta con respecto a los distintos valores, actitudes y comportamientos.

Por último, la comunicación abierta y bilateral es importante para manejar un equipo diverso. Los problemas de diversidad pueden intensificarse si las personas temen o no tienen confianza de expresar abiertamente problemas que les conciernen. Si una persona quiere saber si cierto comportamiento es ofensivo para alguien más, es mejor preguntar. Del mismo modo, una persona que se siente ofendida por el comportamiento de otra, debe expresarlo y pedirle a esa persona que no lo haga más. Tales intercambios de comunicación pueden ser positivos cuando se manejan de manera no amenazante, sencilla y amigable.

tan eficazmente pueden desempeñarse en un grupo. Las habilidades interpersonales (especialmente manejo y solución de conflictos, solución de problemas de colaboración y comunicación) surgen de manera consistente como algo importante para que los grupos de trabajo se desempeñen bien.⁷

Los rasgos de personalidad también afectan el desempeño del grupo debido a que influyen demasiado en cómo interactuará un individuo con otros miembros del grupo. Investigaciones han mostrado que los rasgos considerados como positivos en nuestra cultura (sociabilidad, autoconfianza e independencia) tienden a relacionarse positivamente con la productividad y el ánimo del grupo. En contraste, las características de una personalidad negativa (autoritarismo, dominio y falta de originalidad) tienden a relacionarse de manera negativa con la productividad y el ánimo del grupo.⁸

ESTRUCTURA DE GRUPO

Los grupos de trabajo no son multitudes desorganizadas. Tienen una estructura interna que define el comportamiento de los miembros e influye en el desempeño del grupo. La estructura define roles, normas, aceptación, sistemas de estatus, tamaño del grupo, cohesión y liderazgo. Veamos los seis primeros. En el capítulo 16 abordaremos el liderazgo.

Roles. En el capítulo 1 introdujimos el concepto de roles, cuando analizamos lo que hace un gerente. (Recuerde los roles gerenciales de Mintzberg.) Por supuesto, los gerentes no son los únicos individuos que desempeñan distintos roles en una organización. El concepto de roles se aplica a todos los empleados y también a su vida fuera de la organización. (Piense en los distintos roles que usted desempeña: estudiante, hermano, empleado, esposo, etcétera).

Un **rol** se refiere a los patrones de comportamientos esperados de alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. En un grupo, se espera que los individuos hagan ciertas cosas por su posición (rol) en el grupo. Por lo general, estos roles están orientados a que el trabajo se haga o a mantener contentos a los miembros del grupo.¹⁰ Piense en los grupos a que ha pertenecido y en los roles que desempeñó. ¿Trataba continuamente de man-

tener al grupo enfocado en realizar su trabajo? Si la respuesta es sí, desempeñaba un rol de cumplimiento de tareas. O bien, ¿se concentraba más en que los miembros del grupo tuvieran la oportunidad de expresar sus ideas y en que estuvieran satisfechos con la experiencia? Si así era, desempeñaba un rol para la satisfacción de los miembros del grupo. Ambos roles son importantes para que el grupo tenga la capacidad de funcionar eficiente y eficazmente.

Un problema que surge es que los individuos desempeñan varios roles y los ajustan al grupo a que pertenecen en ese momento. Derivado de las distintas expectativas de estos roles, los empleados enfrentan *conflictos de roles*.

Normas. Todos los grupos tienen **normas**, las cuales son estándares o expectativas aceptados y compartidos por los miembros de un grupo. Las normas dictan cosas como niveles de resultados laborales, ausentismo, puntualidad y grado de socialización en el trabajo.

Por ejemplo, las normas dictan el "ritual de llegada" entre los auxiliares administrativos de Coleman Trust Inc., donde el día laboral comienza a las 8 A.M. Por lo general, la mayoría de los empleados llegan unos minutos antes, cuelgan sus abrigos y colocan sus bolsos y otros objetos personales en sus escritorios, para que todos los demás sepan que están "en el trabajo". Luego se dirigen al salón de descanso para tomar café y charlar. A cualquiera que rompa esta norma y comience a trabajar a las 8 A.M. se le presiona para que se comporte de tal forma que cumpla con el estándar del grupo.

Aunque un grupo tiene su propio conjunto único de normas, las normas organizacionales comunes se enfocan en el esfuerzo y desempeño, la vestimenta y la lealtad. Las normas más extendidas son aquellas que se relacionan con el esfuerzo laboral y el desempeño. Por lo común, los grupos de trabajo aconsejan explícitamente a sus miembros que tan duro trabajar, el nivel de resultados, cuándo parecer ocupado, cuándo es aceptable holgazanear, etcétera. Estas normas influyen en gran manera en el desempeño individual de los empleados; son tan poderosas que no se puede predecir el desempeño de alguien, basándose únicamente en su capacidad y motivación personal. Las normas de vestimenta suelen dictar lo que es aceptable utilizar en el trabajo. Si la norma es la vestimenta formal, cualquiera que vista casual puede enfrentar una presión sutil para que se adapte. Por último, las normas de lealtad influirán para que los individuos trabajen hasta tarde, en fines de semana, o que se muden a lugares en los que preferirían no vivir.

Algo negativo sobre las normas de grupo es que formar parte de uno puede aumentar las acciones antisociales de un individuo. Si las normas del grupo incluyen la tolerancia de comportamientos anormales, es más probable que alguien que de manera normal no presentaría tales comportamientos si lo haga. Por ejemplo, un estudio descubrió que quienes trabajaban en un grupo eran más propensos a mentir, engañar y robar, que los que trabajaban solos.¹¹ ¿Por qué? Porque los grupos brindan anonimato, lo que genera en los individuos (quienes de otra forma temerían ser atrapados) un falso sentido de seguridad.

Aceptación. Debido a que los individuos quieren ser aceptados por los grupos a que pertenecen, son susceptibles a ceder ante presiones para adaptarse. Los primeros experimentos realizados por Solomon Asch demostraron el efecto que la aceptación tiene sobre el juicio y actitud de un individuo.¹² En estos experimentos, se pidió a grupos de siete u ocho personas que compararan dos tarjetas sostenidas por el experimentador. Una tarjeta tenía tres líneas de distintas longitudes, y la otra tenía una línea de la misma longitud que una de las tres líneas de la otra tarjeta (vea la figura 11-4). Cada miembro del grupo debía decir en voz alta cuál de las tres líneas coincidía con la línea que estaba sola en la otra tarjeta. Asch quería ver qué ocurriría si los miembros comenzaban a dar respuestas incorrectas. ¿Las presiones para que coincidieran ocasionarían que los individuos dieran respuestas incorrectas sólo para ser consistentes con los demás? El experimento estaba "arreglado" de tal manera que todos los miembros, excepto uno (el sujeto incauto), sabían que debían comenzar a dar respuestas obviamente incorrectas después de una o dos rondas. Después de muchos experimentos y pruebas, el sujeto incauto coincidió en más de un tercio de las ocasiones.

¿Estas conclusiones aún son válidas? Las investigaciones muestran que los niveles de aceptación han bajado desde la época de los estudios de Asch. Sin embargo, los gerentes no pueden ignorar el factor de aceptación debido a que éste aún puede ser una fuerza

rol

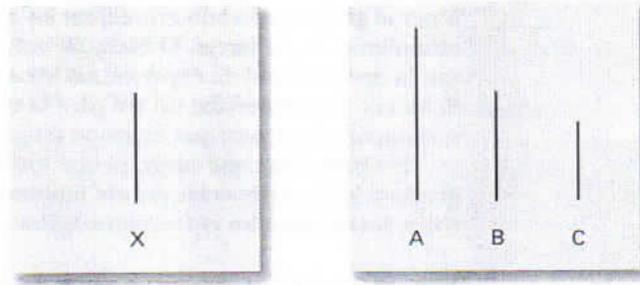
Patrones de comportamientos esperados de alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

normas

Estándares o expectativas aceptados y compartidos por los miembros de un grupo.

Figura 11-4

Ejemplos de las tarjetas de Asch



poderosa en los grupos.¹³ Con frecuencia, los miembros de un grupo quieren ser considerados como parte del grupo y evitan ser visiblemente distintos. Las personas tienden a encontrar más agradable coincidir que estar en contra; incluso si esto último pudiera mejorar la eficacia del grupo. Por lo tanto, nos ajustamos. Pero la conformidad puede ir demasiado lejos, en especial cuando la opinión de un individuo difiere significativamente de las del resto del grupo. Cuando esto ocurre, el grupo suele ejercer una presión intensa sobre el individuo para que ajuste su opinión con la de los demás, un fenómeno conocido como **pensamiento de grupo**. El pensamiento de grupo parece presentarse cuando hay una identidad grupal clara, los miembros tienen una imagen positiva que quieren proteger, y el grupo percibe una amenaza colectiva a esta imagen positiva.¹⁴

Sistemas de estatus. Los sistemas de estatus son un factor importante para entender el concepto de grupos. El **estatus** es un grado de prestigio, posición o rango dentro de un grupo. Desde que los investigadores comenzaron a dar seguimiento a los grupos, encontraron jerarquías de estatus. El estatus puede ser un motivador importante de consecuencias conductuales, en especial cuando los individuos ven disparidades en cómo perciben su estatus y cómo lo perciben los demás.

El estatus puede ser conferido informalmente mediante características como la educación, edad, capacidad o experiencia. Cualquier cosa puede tener un valor de estatus, si otros en el grupo lo consideran así. Por supuesto, sólo porque el estatus sea una cuestión informal no significa que es poco importante, o que es difícil determinar quién lo tiene o quién no. Los miembros del grupo no tienen problemas para ubicar a las personas en categorías de estatus, y por lo general coinciden con lo que es un estatus alto o bajo.

El estatus también se confiere formalmente, y es importante que los empleados creen que el sistema de estatus formal de la organización es congruente; es decir, que hay consistencia entre el rango percibido de un individuo y los símbolos de estatus recibidos por parte de la organización. Por ejemplo, una incongruencia de estatus ocurriría si un supervisor ganara menos que sus subordinados, si una oficina agradable fuera ocupada por

Razonamiento crítico sobre **Ética**

Le han contratado como practicante durante el verano en el departamento de planeación de eventos de una empresa de relaciones públicas de Dallas. Después de trabajar ahí durante un mes, concluye que la actitud en la oficina es de "todo se vale". Los empleados saben que los supervisores no los castigarán por ignorar las reglas de la empresa. Por ejemplo, los empleados entregan reportes de gastos, pero el proceso es una broma. Nadie entrega recibos para comprobar reembolsos y nunca se dice algo. De hecho, cuando trató de entregar sus recibos con su reporte de gastos, se le dijo "nadie más entrega recibos, y en realidad usted tampoco tiene que hacerlo". Aunque el manual del empleado dice que se necesitan recibos para los reembolsos, usted sabe que ningún cheque de gastos ha sido negado por no entregar un recibo. Además, sus compañeros de trabajo utilizan los teléfonos de la compañía para llamadas de larga distancia personales, aunque eso también está prohibido en el manual, y uno de los empleados permanentes le dijo "ayúdame" con el papel, plumas o lápices que necesitas aquí o en tu casa. ¿Cuáles son las normas de este grupo? Suponga que usted fuera el supervisor de esta área, ¿Qué haría para cambiar las normas?

una persona con una posición de menor nivel, o si a gerentes de división se les pagaran membresías para un club campestre y al vicepresidente no. Los empleados esperan que las "cosas" que recibe un individuo sean congruentes con su estatus. Cuando no es así, los empleados pueden cuestionar la autoridad de sus gerentes y quizá no les motiven las oportunidades de ascenso laboral.

Tamaño del grupo. ¿Cuál es el tamaño adecuado de un grupo? En Amazon, los equipos de trabajo tienen una autonomía considerable para innovar e investigar sus ideas. Jeff Bezos, fundador y presidente, utiliza una filosofía de "dos pizzas"; es decir, un equipo debe ser lo bastante pequeño que pueda alimentarse con dos pizzas. Por lo general, esta filosofía de "dos pizzas" limita a los grupos a cinco o siete personas; por supuesto, según el apetito de los miembros del equipo.¹⁵

El tamaño del grupo afecta el desempeño y la satisfacción, pero el efecto depende de lo que se supone que el grupo debe hacer.¹⁶ Por ejemplo, investigaciones indican que los grupos pequeños son más rápidos para concluir las tareas que los grandes. Sin embargo, en el caso de grupos que se ocupan de solucionar problemas, los grupos grandes de manera consistente obtienen mejores resultados que los pequeños. ¿Qué significa esto en términos de números específicos? Los grupos grandes (de doce o más miembros) son buenos para obtener información diversa. Por lo tanto, si el objetivo de un grupo es encontrar hechos, un grupo más grande debe ser más eficaz. Por otra parte, los grupos pequeños (de cinco o siete miembros) son mejores en hacer algo productivo con tales hechos.

Un hallazgo importante relacionado con el tamaño de un grupo tiene que ver con la **holgazanería social**, la cual es la tendencia de un individuo a hacer menos esfuerzo cuando trabaja colectivamente que cuando trabaja de manera individual.¹⁷ La holgazanería social puede presentarse debido a que la gente piensa que otros miembros del grupo no están haciendo su mejor esfuerzo. Además, la relación entre la contribución individual y el resultado grupal frecuentemente no es clara. Por lo tanto, los individuos pueden volverse "polizones" y depender de los esfuerzos del grupo, debido a que los individuos creen que su contribución individual no puede medirse.

Las implicaciones de la holgazanería social son importantes. Cuando los gerentes utilizan grupos, deben encontrar una manera para identificar el esfuerzo individual. Si no lo hacen, la productividad grupal y la satisfacción individual pueden disminuir.¹⁸

¿Quiénes son?

CARA A CARA

¿UTILIZA HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN EN LÍNEA?

Sí; nosotros confiamos en estas herramientas debido a que permiten que nuestro personal de campo sea más eficiente y eficaz, aunque utilizar nuevas herramientas requiere de una capacitación continua.



Cohesión del grupo. La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad grupal. Los grupos en que hay muchos desacuerdos internos y falta de cooperación, son menos efectivos para concluir sus tareas que aquellos en los cuales los miembros coinciden, cooperan y se aceptan entre sí. La investigación en esta área se ha enfocado en la **cohesión del grupo**, o el grado en que los miembros se identifican con el grupo y comparten sus objetivos.¹⁹

Las investigaciones han demostrado que por lo general los grupos con mucha cohesión son más efectivos que los que tienen poca.²⁰ Sin embargo, la relación entre cohesión y eficacia es compleja. Una variable clave de moderación es el grado en que la actitud del grupo se alinea con sus objetivos o con los de la organización²¹ (vea la figura 11-5). Cuanta más cohesión hay en un grupo, sus miembros alcanzarán mejor sus metas. Si éstas son deseables (por ejemplo altos resultados, trabajo de calidad, cooperación con individuos fuera del grupo) un grupo cohesivo es más productivo que uno con menos cohesión. Sin embargo, si la cohesión es alta y las actitudes son desfavorables, la productividad disminuye. Si la cohesión es baja pero los objetivos son respaldados, la productividad aumenta, pero no tanto como cuando la cohesión y el respaldo son altos. Cuando la cohesión es baja y los objetivos no son respaldados, no hay un efecto importante en la productividad.

pensamiento de grupo

Fenómeno en el que un grupo ejerce una presión intensa sobre un individuo para alinear su opinión con la de los demás.

estatus

Grado de prestigio, posición o rango dentro de un grupo.

holgazanería social

Tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan colectivamente que cuando lo hacen de manera individual.

cohesión del grupo

Grado en el que los miembros de un grupo se aceptan entre sí y comparten los objetivos del grupo.

Figura 11-5

Cohesión del grupo y productividad

		Cohesión	
		Alta	Baja
Alineación del grupo y objetivos organizacionales	Alta	Aumento importante de la productividad	Aumento moderado de la productividad
	Baja	Disminución de la productividad	No hay un efecto importante sobre la productividad

PROCESOS DE GRUPO

Además de los recursos de los miembros de un grupo y su estructura, otro factor que determina el desempeño y satisfacción grupal tiene que ver con los procesos que suceden dentro de un grupo de trabajo, como la comunicación, la toma de decisiones y el manejo de conflictos. Estos procesos son importantes para comprender a los grupos de trabajo debido a que influyen positiva o negativamente en el desempeño y satisfacción. Un ejemplo de un factor de proceso positivo es la sinergia de cuatro personas en un equipo de investigación de mercado, que tienen la capacidad de generar bastantes más ideas de las que podrían producir los miembros individualmente. Sin embargo, el grupo también puede verse afectado por factores de procesos negativos, como la holgazanería social, altos niveles de conflicto o mala comunicación, los cuales pueden entorpecer la eficacia del grupo. Veremos dos procesos de grupo importantes: la toma de decisiones en grupo y el manejo de conflictos.

Toma de decisiones en grupo. Es rara la organización que no utiliza comités, fuerzas de tarea, comisiones de revisión, equipos de estudio y otros grupos similares para tomar decisiones. Estudios muestran que los gerentes pueden pasar más de 30 horas a la semana en reuniones de grupo.²³ Sin duda, gran parte de ese tiempo se dedica al planteamiento de problemas, desarrollo de soluciones y a determinar cómo implementar las soluciones. De hecho, es posible que a los grupos le sean asignados cualquiera de los ocho pasos del proceso de toma de decisiones (vea el capítulo 6 para revisar estos pasos).

Cómo dirigir en un Mundo Virtual

La IT y los grupos

Los grupos de trabajo necesitan información para realizar su trabajo. Con grupos de trabajo que con frecuencia no sólo están a algunos pasos sino a continentes de distancia, es importante encontrar una manera para que los miembros de un grupo se comuniquen y colaboren. Ahí es donde entra la IT. La tecnología ha permitido una mayor comunicación en línea y la colaboración dentro de grupos de todos tipos.²²

La idea de una colaboración asistida por medio de tecnología se originó con los motores de búsqueda en línea. La Internet por sí misma fue un intento de grupos de científicos e investigadores por compartir información. Luego, conforme se subía a la Web más y más información, los usuarios dependían de varios motores de búsqueda que les ayudaran a encontrar

información. Hoy en día conocemos muchos ejemplos de tecnología de colaboración, como páginas wiki, blogs y juegos de realidad virtual de múltiples jugadores.

En la actualidad, las herramientas de colaboración en línea han brindado a los grupos de trabajo formas eficaces para hacer su trabajo. Por ejemplo, los ingenieros de Toyota utilizan herramientas de colaboración para comunicación con el fin de compartir mejoras de procesos e innovaciones. Han desarrollado "una fuente propia de conocimiento común ampliamente diseminado, lo que lleva a la innovación a una velocidad que muy pocos sistemas corporativos pueden igualar". Y no hay discusión con respecto al éxito que Toyota ha alcanzado. Los gerentes de todas partes deben conocer el poder de la IT para ayudar a los grupos de trabajo a mejorar la forma en que hacen su trabajo.

¿Qué ventajas tienen las decisiones de grupo sobre las decisiones individuales? Una es que los grupos generan información y conocimiento más completos. Brindan una diversidad de experiencia y perspectivas al proceso de decisión que un individuo no puede. Además, los grupos generan alternativas más diversas porque tienen más información y más diversa. La otra, que los grupos aumentan la aceptación de una solución. Los miembros de un grupo están renuentes a rechazar o minar una decisión que ayudaron a desarrollar. Por último, los grupos aumentan la legitimidad. Las decisiones tomadas por grupos pueden percibirse como más legítimas que las decisiones tomadas por una sola persona.

Las decisiones de grupo también tienen desventajas. Una es que los grupos casi siempre necesitan más tiempo para llegar a una solución que un solo individuo. Otra es que una minoría dominante que se expresa puede influir de manera importante en la decisión final de un grupo. Además, el pensamiento de grupo puede minar el pensamiento crítico y dañar la calidad de la decisión final.²⁴ Por último, en un grupo, los miembros comparten la responsabilidad, pero la responsabilidad de un solo individuo es ambigua.

Determinar si los grupos son eficaces en la toma de decisiones depende de los criterios utilizados para evaluar la eficacia.²⁵ Si la precisión, creatividad y grado de aceptación son importantes, entonces una decisión de grupo puede ser lo mejor. Sin embargo, si la rapidez y la eficiencia son lo importante, una decisión individual sería lo mejor. Además, la eficacia en las decisiones se ve influenciada por el tamaño del grupo. Aunque un grupo más grande proporciona una representación más diversa, también necesita más coordinación y tiempo para que los miembros contribuyan con sus ideas. La evidencia indica que grupos de cinco, y en menor medida de siete, son los más eficaces en la toma de decisiones.²⁶ Tener un número impar en el grupo ayuda a evitar puntos muertos en las decisiones. Además, estos grupos son lo bastante grandes para que sus miembros intercambien roles y se retiren de puestos desfavorables, pero aún lo bastante pequeños para que los miembros más callados participen activamente en los debates.

¿Qué técnicas pueden utilizar los gerentes para ayudar a los grupos a tomar decisiones más creativas? La figura 11-6 describe tres posibilidades.

¿Quiénes son?

CARA A CARA

¿DECISIONES TOMADAS POR UN GRUPO O POR INDIVIDUOS?

Las decisiones deben tomarlas individuos que actúan como un equipo.

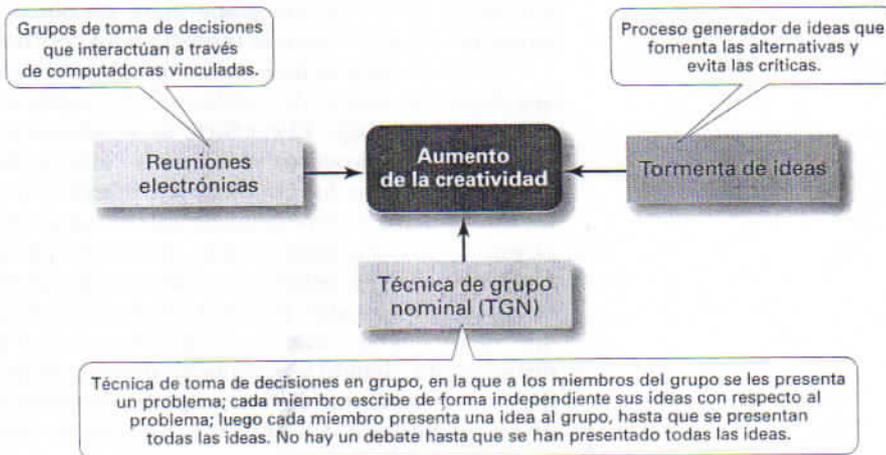


Manejo de conflictos. Además de la toma de decisiones, otro proceso de grupo importante es cómo maneja un grupo los conflictos. Cuando un grupo desempeña sus tareas asignadas, inevitablemente surgen desacuerdos. El **conflicto** es *percibido* como las diferencias incompatibles que dan como resultado cierta forma de interferencia u oposición. El que las diferencias sean reales, es irrelevante. Si la gente de un grupo percibe que existen diferencias, entonces hay un conflicto.

Tres distintos puntos de vista han evolucionado con respecto al conflicto.²⁷ El **conflicto desde el punto de vista tradicional** se refiere a que todo conflicto debe evitarse; eso indica un problema dentro del grupo. Otro enfoque, el del **conflicto desde el punto de vista de las relaciones humanas**,

Figura 11-6

Toma de decisiones creativas en grupo



conflicto

Percepción de diferencias incompatibles que resultan en interferencia u oposición.

conflicto desde el punto de vista tradicional

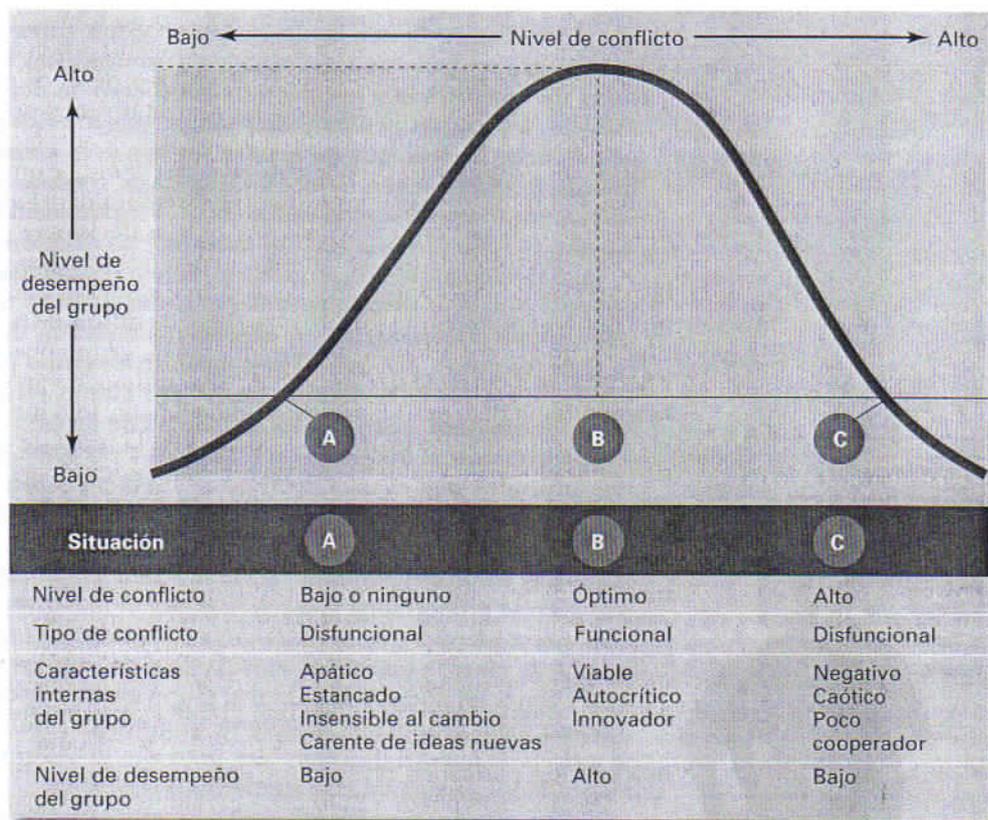
Visión de que todo conflicto es malo y debe evitarse.

conflicto desde el punto de vista de las relaciones humanas

Visión de que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo.

Figura 11-7

Conflicto y desempeño de grupo



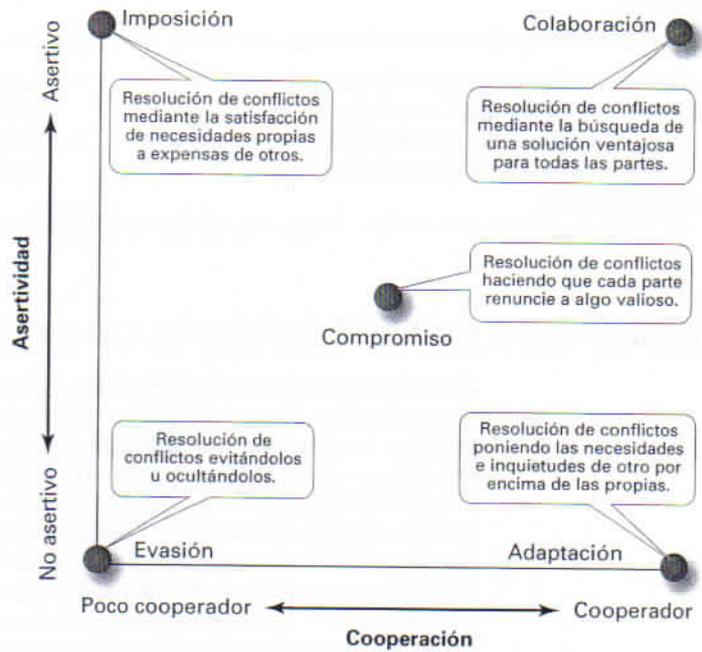
las relaciones humanas, se refiere a que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no necesariamente es negativo, pero tiene el potencial de ser una fuerza positiva que contribuye al desempeño de un grupo. El tercero y más reciente enfoque es el del **conflicto desde el punto de vista de interacción**, el cual propone que el conflicto puede ser no sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que determinado conflicto es *absolutamente necesario* para que un grupo se desempeñe de manera eficaz.

El punto de vista interaccionista no indica que todos los conflictos sean buenos. Algunos, como los **conflictos funcionales**, son constructivos, respaldan los objetivos del grupo de trabajo y mejoran su desempeño. Otros, los **conflictos disfuncionales**, son destructivos y evitan que un grupo logre sus objetivos. La figura 11-7 ilustra los desafíos que enfrentan los gerentes con respecto a los conflictos.

¿Cuándo un conflicto es funcional y cuándo es disfuncional? Investigaciones indican que depende del *tipo* de conflicto.²⁸ El **conflicto de tareas** se relaciona con el contenido y objetivos del trabajo. El **conflicto de relaciones** se centra en las relaciones interpersonales. El **conflicto de procesos** se refiere a cómo se lleva a cabo el trabajo. Las investigaciones han mostrado que los conflictos de *relación* casi siempre son disfuncionales debido a que las hostilidades interpersonales aumentan el enfrentamiento de personalidades y disminuyen el entendimiento mutuo, de modo que las tareas no se hacen. Por otra parte, los niveles bajos del conflicto de procesos y los niveles de bajos a moderados del conflicto de tareas son funcionales. Para que un conflicto de *procesos* sea productivo debe ser mínimo ya que, de otro modo, una discusión intensa sobre quién debe hacer qué cosa puede volverlo disfuncional, debido a que puede derivar en incertidumbre con respecto a la asignación de tareas, aumentar el tiempo para completarlas y llevar a los miembros a trabajar en objetivos cruzados. Sin embargo, un nivel de bajo a moderado de conflicto de *tareas* tiene consistentemente un efecto positivo sobre el desempeño del grupo, ya que estimula el debate de ideas que ayudan a los grupos a ser más innovadores.²⁹ Debido a que aún no tenemos un instrumento sofisticado de medición para evaluar si los niveles de conflicto son óptimos, demasiado elevados, o demasiado bajos, un gerente debe intentar juzgarlos de manera inteligente.

Figura 11-8

Técnicas de manejo de conflictos



Cuando los niveles de conflicto en un grupo son demasiado elevados, los gerentes pueden elegir entre cinco opciones de manejo de conflictos: evasión, adaptación, imposición, compromiso y colaboración.³⁰ (Vea la figura 11-8 para las descripciones de estas técnicas.) Recuerde que ninguna opción es ideal para toda situación. Cuál enfoque utilizar depende de las circunstancias.

TAREAS DE GRUPO

En el Centro Médico de la Universidad Hackensack en Nueva Jersey, las revisiones diarias de cada paciente en todas las unidades de enfermería son llevadas a cabo por equipos multidisciplinares de enfermeras, manejadores de casos, trabajadoras sociales y un médico residente. Estos equipos realizan tareas como prescripción de medicamentos y recomiendan que los pacientes sean dados de alta. Los equipos de empleados de Lockheed Martin en Nueva York fabrican productos complejos, como sistemas de radar basados en tierra, mediante la aplicación continua de técnicas de mejoramiento de la calidad. Las seis personas del grupo Skinny Improv en Springfield, Missouri, representan su exclusiva comedia cada fin de semana en un lugar del centro.³¹ Cada uno de estos grupos tiene un tipo distinto de tarea por cumplir.

Como muestra el modelo de desempeño y/o satisfacción de grupo (figura 11-3), el efecto de los procesos de grupo sobre el desempeño y satisfacción de sus miembros cambia de acuerdo con la tarea que el grupo está realizando. De manera más específica, la *complejidad e interdependencia* de las tareas influye en la eficacia de un grupo.³²

Las tareas son simples o complejas; las simples son rutinarias y estandarizadas, las complejas suelen ser nuevas o no rutinarias. Al parecer, cuanto más compleja es una tarea, el grupo se beneficia más de los debates sobre métodos de trabajo alternos. Los miembros de un grupo no necesitan debatir sobre tales alternativas para una tarea simple, y pueden confiar en los procedimientos de operación estándar. Del mismo modo, si hay un alto grado de interdependencia entre las tareas que los miembros del grupo deben realizar, necesitarán mayor interacción. Por lo tanto, la comunicación eficaz y el control de conflictos son lo más importante para el desempeño del grupo cuando las tareas son complejas e interdependientes.

conflicto desde el punto de vista de interacción

Visión de que se necesita algo de conflicto para que un grupo se desempeñe eficazmente.

conflictos funcionales

Conflictos que respaldan los objetivos de un grupo y mejoran su desempeño.

conflictos disfuncionales

Conflictos que evitan que un grupo logre sus objetivos.

conflicto de tareas

Conflictos sobre el contenido y objetivos de trabajo.

conflicto de relaciones

Conflictos basados en relaciones interpersonales.

conflicto de procesos

Conflictos sobre cómo hacer el trabajo.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 11.2

- Mencione los componentes principales que determinan el desempeño y satisfacción de un grupo.
- Describa cómo las condiciones externas y los recursos de los miembros de un grupo afectan el desempeño y satisfacción grupal.
- Explique cómo influye la estructura de grupo sobre el desempeño y la satisfacción de grupo.
- Describa cómo los procesos y tareas de grupo influyen en el desempeño y satisfacción de grupo.

Vaya a la página 252 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 11.3 ▷ CÓMO CONVERTIR UN GRUPO EN UN EQUIPO EFICAZ

Cuando compañías como W.L. Gore, Volvo y Kraft Foods introdujeron equipos a sus procesos de producción, fueron noticia porque nadie más lo estaba haciendo. Hoy en día sucede exactamente lo contrario; una organización que *no* utilizara equipos sería noticia. Se estima que casi 80 por ciento de las empresas de *Fortune* 500 tienen al menos a la mitad de sus empleados en equipos. Inclusive, más de 70 por ciento de las manufactureras de Estados Unidos utilizan equipos de trabajo.³³ Es probable que los equipos sigan siendo populares. ¿Por qué? Investigaciones sugieren que por lo general los equipos tienen mejor desempeño que los individuos cuando las tareas que se han de realizar requieren de múltiples habilidades, juicio y experiencia.³⁴ Las organizaciones están utilizando estructuras basadas en equipos, debido a que han descubierto que los equipos son más flexibles y sensibles ante eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otros grupos de trabajo permanentes. Los equipos tienen la capacidad de integrarse rápidamente, desplegarse, volver a enfocarse y desintegrarse. En esta sección explicaremos lo que es un equipo de trabajo, los distintos tipos de equipos que las organizaciones podrían utilizar, y cómo desarrollar y manejar equipos de trabajo.

¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

La mayoría de ustedes seguramente sabe de equipos, especialmente si han visto o participado en deportes organizados. Los *equipos* de trabajo difieren de los *grupos* de trabajo y tienen sus propias características únicas (vea la figura 11-9). Los grupos de trabajo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera más eficiente y eficaz. No hay necesidad u oportunidad para que los grupos de trabajo se involucren en un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otra parte, los **equipos de trabajo** son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.

TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos pueden hacer muchas cosas, desde diseñar productos, prestar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar consejos e incluso tomar decisiones.³⁵ Por ejemplo, en las instalaciones de Rockwell Automation de North Carolina, se utilizan equipos

Figura 11-9

Grupos versus equipos

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • El rol de liderazgo es compartido. • Responsabilidad por uno mismo y por el equipo. • El equipo crea un propósito específico. • El trabajo se hace de manera colectiva. • Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas. • El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante. • El trabajo se decide y se realiza en conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un líder a cargo. • Responsabilidad sólo por sí mismo. • El propósito es tan amplio como el propósito organizacional. • El trabajo se hace de manera individual. • Las reuniones se caracterizan por la eficacia; no hay debates abiertos ni colaboración. • El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros. • El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo.

Fuente: J.R. Katzenbach y D.K. Smith, "The Wisdom of Teams", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2005, p. 161.

en proyectos de optimización de procesos de trabajo. En Axiom Corporation con sede en Arkansas, un equipo de profesionales en recursos humanos planeó e implementó un cambio cultural. Y durante la carrera NASCAR de cada fin de semana del verano usted puede ver equipos de trabajo en acción durante las paradas de los pilotos en los pits.³⁶ Los cuatro tipos más comunes de equipos de trabajo son los equipos de solución de problemas, los equipos de trabajo autodirigidos, los equipos multifuncionales y los equipos virtuales.

Cuando los equipos de trabajo comenzaron a hacerse populares, la mayoría eran **equipos de solución de problemas**, los cuales son equipos del mismo departamento o área funcional, involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, estos equipos rara vez tienen la autoridad de implementar cualquiera de las acciones sugeridas.

Aunque los equipos de solución de problemas fueron útiles, no llegaron demasiado lejos para lograr que los empleados se involucraran en decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esto originó otro tipo de equipo, el **equipo de trabajo autodirigido**, el cual es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se haga y de manejarse a sí mismo. Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones de operación, y de encargarse de los problemas. Por ejemplo, los equipos de Corning no tienen supervisores de turno, de modo que trabajan de cerca con otras divisiones de manufactura para resolver problemas de la línea de producción y coordinar tiempos límite y de entrega. Los equipos tienen la autoridad de tomar e implementar decisiones, terminar proyectos y abordar problemas.³⁷ Otras organizaciones, como Xerox, Boeing, PepsiCo y Hewlett-Packard también utilizan equipos autodirigidos. Se estima que aproximadamente 30 por ciento de los empleadores de Estados Unidos ahora utilizan este tipo de equipos; entre las grandes empresas, el número está quizá cercano a 50 por ciento.³⁸ La mayoría de las organizaciones que utilizan equipos autodirigidos los consideran eficaces.³⁹

El tercer tipo de equipo es el **equipo multifuncional**, el cual presentamos en el capítulo 9 y que definimos como un equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades. Muchas organizaciones utilizan equipos multifuncionales; por ejemplo, ArcelorMittal, la compañía acerera más grande del mundo, utiliza equipos multifuncionales de científicos, gerentes de planta y personal de ventas para revisar y dar seguimiento a las innovaciones de productos.⁴⁰ El concepto de equipos multifuncionales incluso se está aplicando en el cuidado de la salud. Por ejemplo, en el hospital Suburban de Bethesda, Maryland, los equipos de la unidad de cuidados intensivo (UCI) están formados por un médico con capacitación en medicina de cuidados intensivos, un farmacéutico, un trabajador social, un nutricionista, la jefa de enfermeras de UCI, un terapeuta respiratorio y un capellán, que se reúnen diariamente con la enfermera de cabecera de cada paciente para analizar y debatir el mejor curso de tratamiento. El hospital atribuye a este enfoque de cuidado en equipo la disminución de errores, la reducción del tiempo que los pacientes pasan en la UCI y la mejoría en la comunicación entre familiares y personal médico.⁴¹

El último tipo de equipo es el **equipo virtual**, el cual utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos para lograr un objetivo común. Por ejemplo, un equipo virtual de Boeing-Rocketdyne desempeñó un papel crucial en el desarrollo de un producto radicalmente nuevo.⁴² Otra compañía, Decision Lens, utiliza un entorno de equipo virtual para generar y evaluar ideas creativas.⁴³ En un equipo virtual, los miembros colaboran en línea con herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios Web en los que el equipo puede mantener conferencias en línea.⁴⁴

¿Quiénes son?

CARA A CARA

TRES CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS EQUIPOS EFICACES:

- Filosofía del "nosotros"; permite que todos dependan de todos.
- Tienen autoridad y los respalda la administración.
- Comunicación continua.



equipos de trabajo

Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo específico común, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, así como habilidades complementarias.

equipos de solución de problemas

Equipo del mismo departamento o área funcional que está involucrado en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o en resolver problemas específicos.

equipo de trabajo autodirigido

Tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento.

equipo multifuncional

Equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades.

equipo virtual

Tipo de equipo de trabajo que utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos, para lograr un objetivo común.

Los equipos virtuales pueden hacer todas las cosas que otros equipos pueden, como compartir información, tomar decisiones y completar tareas; sin embargo, carecen del debate normal cara a cara. Es por eso que los equipos virtuales tienden a estar más orientados a tareas, sobre todo si los miembros del equipo nunca se conocen en persona.

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EFICACES

Los equipos no siempre son eficaces. No siempre logran altos niveles de desempeño. Sin embargo, investigaciones sobre equipos proporcionan ideas sobre las características típicamente asociadas con equipos eficaces.⁴⁵ Estas características aparecen en la figura 11-10.

Objetivos claros. Un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del objetivo por lograr. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se espera que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo.

Habilidades importantes. Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos. Este último punto es importante debido a que no todo el que es técnicamente competente tiene las habilidades interpersonales para trabajar bien como miembro de un equipo.

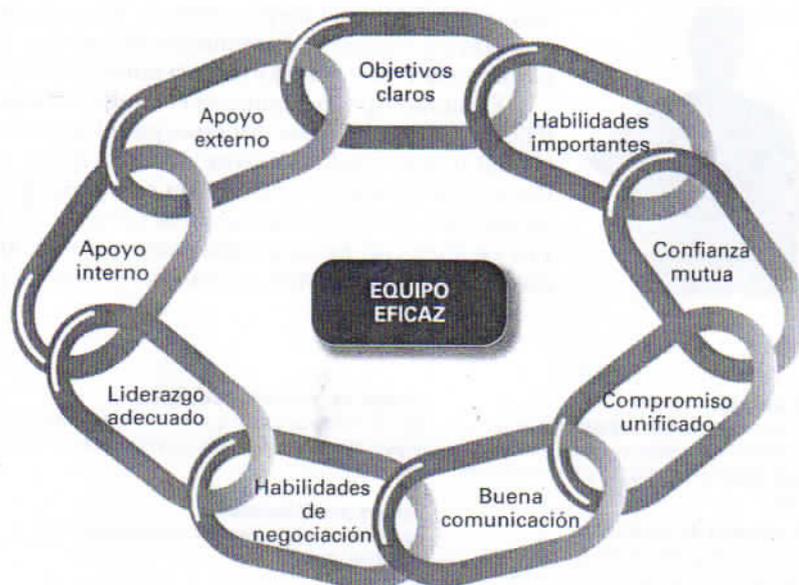
Confianza mutua. Los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás. Pero como probablemente sepa de las relaciones personales, la confianza es frágil. Para conservar la confianza, los gerentes necesitan prestar mucha atención.

Compromiso unificado. El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una gran lealtad y dedicación al equipo, y están dispuestos a hacer lo necesario para ayudar a que su equipo tenga éxito.

Buena comunicación. No sorprende que los equipos eficaces se caractericen por una buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal y no verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos. Como una pareja que ha estado junta por muchos años, los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficaz.

Figura 11-10

Características de los equipos eficaces



Todo el trabajo que los empleados hacen en Whole Foods Market se basa en equipos de trabajo. Las características de equipos eficaces como habilidades laborales, compromiso, confianza, comunicación y capacitación, y apoyo eficaz, son importantes para hacer que este tipo de estructura tenga éxito y que contribuya al rápido crecimiento de las tiendas de alimentos orgánicos.



Habilidades de negociación. Los equipos eficaces continuamente hacen ajustes de quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación. Como los problemas y las relaciones cambian con regularidad en los equipos, los miembros deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias.

Liderazgo adecuado. Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Mediante objetivos claros, la demostración de que el cambio es posible si se supera la inercia, al aumentar la autoconfianza de los miembros del equipo y al ayudarlos a darse cuenta de todo su potencial. Con mayor frecuencia, los líderes de equipos eficaces actúan como capacitadores y facilitadores. Guían y apoyan al equipo, pero no lo controlan.

Apoyo interno y externo. La condición final necesaria para un equipo eficaz es un clima de apoyo. Internamente, el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo que significa capacitación adecuada, un sistema de medición claro y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos de apoyo. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar comportamientos que deriven elevados niveles de desempeño. Externamente, los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para lograr que el trabajo se haga.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 11.3

- Compare grupos y equipos.
- Mencione las características de los equipos eficaces.
- Describa los cuatro tipos más comunes de equipos.

Vaya a la página 252 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 11.4 ▷ DESAFÍOS ACTUALES DEL MANEJO DE EQUIPOS

Pocas tendencias han influido tanto en la forma de realizar el trabajo como en el uso de los equipos de trabajo. El cambio del trabajo solitario al trabajo en equipo requiere que los empleados cooperen entre sí, compartan información, confronten diferencias y dejen a un lado intereses personales por el bien del equipo. Los gerentes pueden formar equipos eficaces si comprenden qué cosas influyen en el desempeño y la satisfacción. Sin embargo, los gerentes también enfrentan algunos desafíos en el manejo de equipos, en especial los

asociados con el manejo de equipos globales y con la comprensión de redes organizacionales sociales.

MANEJO DE EQUIPOS GLOBALES

Dos características de las organizaciones actuales son obvias: son globales, y cada vez con más frecuencia el trabajo se hace en equipo. Esto significa que es probable que los gerentes tengan que lidiar con equipos globales. ¿Qué sabemos acerca del manejo de equipos globales? Sabemos que existen tanto ventajas como desventajas (vea la figura 11-11). Con nuestro modelo de grupo como marco de trabajo, podemos ver algunos de los problemas asociados con el manejo de los equipos globales.

Recursos de los miembros de un grupo en equipos globales. En las organizaciones globales, la comprensión de las relaciones entre el desempeño del grupo y los recursos de los miembros es en especial desafiante dadas las características culturales únicas representadas por los miembros de un equipo global. Además de reconocer el conocimiento, habilidades, destrezas y personalidad de los miembros del equipo, los gerentes deben estar familiarizados y comprender claramente las características culturales de los grupos y de los miembros de los grupos que manejan.⁴⁶ Por ejemplo, ¿el equipo global pertenece a una cultura en la cual la resistencia a la incertidumbre es alta? Si es así, los miembros no se sentirán bien al tener que lidiar con tareas impredecibles y ambiguas. Además, como los gerentes trabajan con equipos globales, necesitan estar conscientes de poder crear estereotipos, lo que generaría problemas.

Estructura del grupo. Algunas de las áreas estructurales donde vemos diferencias en el manejo de equipos globales incluyen la conformidad, el estatus, la holgazanería social y la cohesión.

¿Los hallazgos sobre la conformidad se pueden generalizar a través de las distintas culturas? Investigaciones sugieren que los descubrimientos de Asch están limitados culturalmente.⁴⁷ Por ejemplo, como era de esperarse, la conformidad con respecto a las normas sociales tiende a ser más alta en culturas colectivistas que en culturas individualistas. Sin embargo, a pesar de esto, las tendencias de pensamiento de grupo tienden a ser menos problemáticas en equipos globales, ya que es menos probable que sus miembros se sientan presionados a aceptar ideas, conclusiones y decisiones de grupo.⁴⁸

Además, la importancia del estatus varía entre las culturas; por ejemplo, la francesa es extremadamente consciente respecto al estatus. Incluso, los países difieren en el criterio que confiere el estatus, como en Latinoamérica y Asia, por ejemplo, donde el estatus tiende a provenir de la posición familiar y de los roles formales propios de las organizaciones. Por el contrario, mientras que el estatus es importante en países como Estados Unidos o Australia, tiende a ser menos "frontal" y a basarse en logros más que en títulos o en el historial familiar. Los gerentes deben entender quién y qué tiene estatus al interactuar con personas de una cultura diferente de la propia. Un gerente estadounidense que no entiende que el tamaño de la oficina no es una medida de la posición de un ejecutivo japonés, o que falla al no comprender la importancia que los británicos le dan a la genealogía familiar y a la clase social, tiene más probabilidades de ofender a otros aun cuando ésta no sea su intención y reducir su eficacia interpersonal.

La holgazanería social es de origen occidental. Es consistente con las culturas individualistas, como la de Estados Unidos y Canadá, las cuales están dominadas por intereses individuales. No es consistente con sociedades colectivistas, en las cuales a los individuos

Figura 11-11

Equipos globales

Desventajas	Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Desagrado de los miembros del equipo. • Miembros del equipo recelosos. • Estereotipos. • Problemas de comunicación. • Estrés y tensión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor diversidad de ideas. • Pensamiento de grupo limitado. • Aumento en la atención para comprender otras ideas, perspectivas, etcétera.

Fuente: Basado en N. Adler, *International Dimensions in Organizational Behavior*, 4a. ed., (Cincinnati, OH: South-western Publishing, 2002), pp. 141-147.

los motivan las metas del grupo. Por ejemplo, en estudios de comparación entre empleados de Estados Unidos con empleados de la República Popular China y de Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos y los israelíes mostraron que no son propensos a la holgazanería social. De hecho, se desempeñan mejor en grupo que al trabajar en solitario.⁴⁹

La cohesión es otro elemento estructural de grupo con el que los gerentes pueden enfrentar desafíos especiales. En un grupo con cohesión, los miembros están unidos y "actúan como uno solo". Existe un gran trato de camaradería, y la identidad del grupo es grande. Sin embargo, en términos globales, la cohesión suele ser más difícil de lograr debido a niveles más altos de "desconfianza, falta de comunicación, y estrés".⁵⁰

Procesos de grupo. Los procesos que utilizan los equipos globales para realizar su trabajo pueden ser en particular desafiantes para los gerentes. Por alguna razón, los problemas de comunicación suelen surgir ya que no todos los miembros del equipo tienen un dominio fluido del lenguaje de trabajo. Esto puede originar imprecisiones, malos entendidos e ineficiencias.⁵¹ Sin embargo, las investigaciones han demostrado que un equipo global multicultural es más capaz de capitalizar la diversidad de ideas representadas si se utiliza una amplia gama de información.⁵²

El manejo de conflictos en los equipos globales no es fácil, en especial si se trata de equipos virtuales. Los conflictos pueden interferir con la forma en que el equipo utiliza la información. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que en las culturas colectivistas, el estilo colaborador del manejo de conflictos puede ser muy eficaz.⁵³

El rol del gerente. A pesar de los desafíos asociados con el manejo de equipos globales, hay cosas que los gerentes pueden hacer para proveer a un grupo con un entorno en el cual la eficiencia y la eficacia sean mayores.⁵⁴ Primero, debido a que las habilidades de comunicación son vitales, los gerentes se deben enfocar en el desarrollo de dichas capacidades. Además, como mencionamos anteriormente, los gerentes deben considerar las diferencias culturales al momento de decidir qué tipo de equipo global utilizar. Por ejemplo, la evidencia indica que los equipos autodirigidos no han funcionado bien en México, debido en gran parte a la baja tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre, y el fuerte respeto de los empleados por las estructuras jerárquicas.⁵⁵ Por último, es vital que los gerentes sean sensibles ante las diferencias únicas de cada miembro de un equipo global. Pero también es importante que los miembros del equipo sean sensibles entre sí.

COMPRESIÓN DE LAS REDES SOCIALES

No podemos concluir el capítulo sobre el manejo de equipos, sin dejar de revisar los patrones de las conexiones informales entre individuos que pertenecen a grupos, es decir, toda la **estructura de la red social**.⁵⁶ ¿Qué sucede realmente *dentro* de los grupos? ¿Cómo se relacionan los miembros de grupos entre sí, y cómo se realiza el trabajo?

Los gerentes necesitan comprender las redes sociales y las relaciones sociales de los grupos de trabajo. ¿Por qué? Porque las relaciones sociales informales de un grupo pueden ayudar u obstaculizar su eficacia. Por ejemplo, investigaciones acerca de las redes sociales han demostrado que cuando las personas necesitan ayuda para llevar a cabo una tarea, eligen a un colega amigable en lugar de alguien que pudiera tener mayor capacidad.⁵⁷ Otra revisión reciente de equipos de estudios mostró que los equipos que cuentan con altos niveles de conexiones interpersonales realmente cumplen mejor sus metas y están más determinados a permanecer juntos.⁵⁸ Las organizaciones comienzan a reconocer los beneficios prácticos de conocer las redes sociales dentro de los equipos. Por ejemplo, cuando Ken Loughridge, gerente de IT en MWH Global, fue transferido de Cheshire, Inglaterra, a Nueva Zelanda, tenía un "mapa" de las relaciones y conexiones informales de los empleados de la compañía de IT. Este mapa se había creado unos meses antes mediante los resultados de una encuesta que preguntaba a los empleados "a quién consultaban con mayor frecuencia, a quién escuchaban por su conocimiento, e incluso quiénes aumentaron o disminuyeron sus niveles de energía". Este mapa no solamente le ayudó

estructura de la red social

Los patrones de las conexiones informales entre individuos que pertenecen a un grupo.

a identificar a los expertos técnicos bien relacionados, sino que le permitió minimizar problemas potenciales cuando un gerente clave en la región de Asia dejó la compañía debido a que Loughridge sabía quiénes eran los contactos más cercanos de esta persona. Loughridge comentó, "es como colocarse en la cima de una colina donde es posible ver dónde hay un hervidero de actividad. Realmente me ayudó a comprender quiénes eran los jugadores".⁵⁹

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 11.4

- Analice los desafíos de manejar equipos globales.
- Explique el rol de las redes informales (sociales) en el manejo de equipos.

Vaya a la página 253 para ver qué tan bien maneja este material.

¿Quiénes son?

Nuestro turno



Karen V. Ellifritz

Directora ejecutiva, Soporte financiero
The Reybold Group
Newark, Delaware

La experiencia me ha enseñado que la motivación genuina proviene desde dentro; vivimos según lo que esperamos de *nosotros mismos*. Aquí les presento una plantilla que sé que funciona:

- Tenga una declaración de misión para el equipo, la cual defina exactamente lo que debe lograrse, y un conjunto específico de reglas.
- Contrate cuidadosamente. Busque personas que complementen las fortalezas y debilidades del equipo.
- Comuníquese... especialmente cuando un nuevo diseñador se una al grupo. Inclusive, una breve "reunión" diaria puede ser útil para evaluar el progreso y la carga de trabajo.
- Pague según el desempeño. Los aumentos al salario base y los bonos deben decidirse en 50 por ciento para el equipo y el otro 50 de manera individual. Reconozca la contribución *del equipo* a la organización.
- Recuerde que las *personas* son la compañía. Asegúrese de que cada miembro del equipo tenga las herramientas, la capacitación y el apoyo necesarios para lograr los objetivos. Asegúrese de dar el respeto, reconocimiento y recompensas adecuadas. Piense y compórtese como un líder.

George Frasher

Propietario y administrador
Frasher's Steakhouse and Lounge
Scottsdale, Arizona

- Haga una serie de preguntas a los nuevos colaboradores para que tenga una nueva y distinta perspectiva de ellos.
- Explique lo que hacemos en nuestras instalaciones y cómo nos gusta que los diseñadores innoven, y vea si tienen una perspectiva diferente sobre la misma serie de preguntas.
- Por último, explíqueles cuál será su rol como miembros del equipo.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

11.1 ▷ GRUPOS Y DESARROLLO DE GRUPOS

- Describa los diferentes tipos de grupos.
- Describa las cinco etapas del desarrollo de grupos.

Un grupo lo conforman dos o más individuos interdependientes que interactúan y se juntan para lograr objetivos específicos. Los grupos formales son grupos de trabajo definidos por la estructura de una organización y que tienen asignaciones laborales y tareas específicas dirigidas a cumplir con los objetivos de la organización. Los grupos informales son grupos sociales.

La etapa de formación del desarrollo de un grupo consta de dos fases: reunir al grupo y definir el propósito, estructura y liderazgo del grupo. La etapa de tormenta implica conflicto al interior del grupo sobre quién controlará y lo que hará el grupo. En la etapa de normalización, las relaciones cercanas y la cohesión se desarrolla conforme se determinan las normas. Durante la etapa de desempeño, los miembros del grupo comienzan a trabajar en la tarea del grupo. En la etapa de determinación, el grupo se prepara para desintegrarse.

11.2 ▷ DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO

- Mencione los componentes principales que determinan el desempeño y satisfacción de un grupo.
- Describa cómo las condiciones externas y los recursos de los miembros de un grupo afectan el desempeño y satisfacción grupal.
- Analice cómo influye la estructura de grupo sobre el desempeño y la satisfacción de grupo.
- Describa cómo influyen los procesos y tareas de grupo en el desempeño y satisfacción del grupo.

Los componentes principales que determinan el desempeño y satisfacción de grupo son las condiciones externas, los recursos de los miembros del grupo, la estructura grupal, los procesos de grupo y las tareas grupales.

Las condiciones externas, como la disponibilidad de recursos y objetivos organizacionales, afectan a los grupos de trabajo. Los recursos de los miembros del grupo (conocimiento, habilidades, capacidades y rasgos de personalidad) pueden influir en lo que los miembros pueden hacer y qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.

Los roles de grupo por lo general implican lograr que el grupo haga el trabajo o mantener contentos a sus miembros. Las normas de grupo son influencias poderosas para el desempeño de una persona y factores que dictan cuestiones como niveles de resultados laborales, ausentismo y puntualidad. Las presiones de aceptación pueden influir de manera importante el juicio y actitud de las personas. Si se llevan al extremo, el pensamiento de grupo puede ser un problema. Los sistemas de estatus pueden ser motivadores importantes con consecuencias conductuales individuales, en especial si hay incongruencias de estatus. Qué tamaño de grupo es el más eficaz y eficiente depende de la tarea que el grupo tiene que llevar a cabo. La cohesión puede afectar la productividad del grupo de manera positiva o negativa.

La toma de decisiones y el manejo de conflictos son procesos de grupo importantes que desempeñan una función en el desempeño y la satisfacción. Si la precisión, creatividad y grado de aceptación son importantes, una decisión de grupo puede ser lo mejor. Los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales. Una comunicación eficaz y el control de conflictos son muy importantes para el desempeño grupal cuando las tareas son complejas e interdependientes.

11.3 ▷ CÓMO CONVERTIR UN GRUPO EN UN EQUIPO EFICAZ

- Compare grupos y equipos.
- Describa los cuatro tipos más comunes de equipos.
- Enliste las características de los equipos eficaces.

Los grupos de trabajo tienen las siguientes características: un líder fuerte y claramente centrado; responsabilidad individual; un propósito que es el mismo que la misión organizacional en el sentido más amplio; un producto de trabajo individual; reuniones eficientes; la eficacia se mide por la influencia sobre otros; y la capacidad de debatir, decidir y delegar juntos. Los equipos tienen las siguientes características: roles de liderazgo compartido; responsabilidad individual y mutua; propósito específico de equipo; productos de trabajo colectivo; reuniones con debates abiertos y solución activa de problemas; el desempeño se mide directamente por los productos del trabajo colectivo, y la capacidad de debatir, decidir y hacer trabajo real.

Un equipo de solución de problemas es el que se centra en mejorar las actividades laborales o en solucionar problemas específicos. Un equipo de trabajo autodirigido es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento, y se dirige a sí mismo. Un equipo multifuncional está formado por

individuos de varias especialidades. Un equipo virtual utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos, para lograr un objetivo común.

Las características de un equipo eficaz incluyen objetivos claros, habilidades importantes, confianza mutua, compromiso unificado, buena comunicación, habilidades de negociación, liderazgo adecuado y respaldo interno y externo.

11.4 ▷ DESAFÍOS ACTUALES DEL MANEJO DE EQUIPOS

- Analice los desafíos de manejar equipos globales.
- Explique el rol de las redes informales (sociales) en el manejo de equipos.

Los desafíos de manejar equipos globales pueden apreciarse en los recursos de los miembros del grupo, sobre todo en las características culturales diversas; la estructura de grupo, en especial aceptación, estatus, holgazanería social y cohesión; en los procesos de grupo, en particular con la comunicación y el manejo de conflictos, y en el rol del gerente para hacer que todo funcione.

Los gerentes deben comprender los patrones de las conexiones informales entre individuos dentro de los grupos debido a que estas relaciones sociales informales pueden ayudar o entorpecer la eficacia del grupo.

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. Piense en un grupo al que pertenezca (o que haya pertenecido). Esquematice su desarrollo a través de las etapas de desarrollo de grupo que aparecen en la figura 11-2. ¿Qué tan parecido fue su desarrollo con respecto al modelo de desarrollo de grupos? ¿Cómo podría utilizarse el modelo de desarrollo de grupos para mejorar la eficacia de ese grupo?
2. ¿Cómo cree que los teóricos de la administración científica reaccionarían ante el aumento de confianza de las organizaciones en los equipos? ¿Cómo reaccionarían los teóricos de la ciencia conductual?
3. ¿Cómo explica la popularidad de los equipos de trabajo en Estados Unidos, cuando la cultura estadounidense da un alto valor al individualismo y al esfuerzo individual?
4. ¿Por qué un gerente querría simular conflictos en un grupo o equipo? ¿Cómo podría simularse un conflicto?
5. Un estudio de 20 años realizado en la Universidad de Stanford arrojó que una cualidad de los ejecutivos sobresalientes era la capacidad de funcionar bien como miembro de un equipo. ¿Cree que cualquiera debe poder ser parte de un equipo, dadas las tendencias que estamos viendo sobre el uso de equipos? Analice su respuesta.
6. "Para tener un equipo exitoso, primero encuentre un gran líder". ¿Qué opina sobre esta afirmación? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?

SU TURNO de ser gerente

- ¿Qué rasgos cree que deben tener los buenos miembros de un equipo? Investigue para responder a esta pregunta y escriba un reporte que detalle sus hallazgos utilizando un formato de lista con viñetas.
- Seleccione dos de las características de los equipos eficaces que aparecen en la lista de la figura 11-10 y desarrolle un ejercicio de formación de un equipo con cada una de las características que le ayudarán a un grupo a mejorar esa característica. Sea creativo. Escriba un reporte que describa su ejercicio y asegúrese de explicar como ayudará al grupo a mejorar o a desarrollar esa característica.
- Complete los módulos de desarrollo de habilidades Developing Trust (Desarrollo de confianza), Creating Effective Teams (Creación de equipos eficaces), y Running Productive Meetings (Dirección de reuniones productivas) que se encuentran en mymanagementlab. Su profesor le dirá lo que tiene que hacer con esta información.
- Seleccione un grupo al que pertenezca. Escriba un reporte que describa lo siguiente sobre el grupo: etapa del desarrollo del grupo, tipos de papeles que desempeñan los miembros del grupo, normas del grupo, problemas de aceptación del grupo, sistema de estatus, tamaño del grupo, qué tan eficaz/eficiente es, y la cohesión del grupo.
- Con los datos del mismo grupo, describa cómo se toman las decisiones. ¿El proceso es eficaz? ¿Es eficiente? Describa los tipos de conflictos que aparecen con mayor frecuencia (de relación, de procesos, o de tareas) y la forma en que se manejan. Agregue esta información a su reporte en la estructura del grupo.
- Cuando trabaje en grupo (cualquier grupo al que haya sido asignado o al que pertenezca), ponga especial atención a lo que sucede en el grupo al completar las tareas. ¿De qué forma afecta la estructura del grupo al éxito para completar sus tareas? ¿Qué hay respecto a sus procesos?

- Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Tom Rath, *Vital Friends* (Gallup Press, 2006); Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (McGraw-Hill, 2005); Patrick Lencioni, *Overcoming the 5 Dysfunctions of a Team* (Jossey-Bass, 2005); Ben Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six MIT Students Who Took Vegas for Millions* (The Free Press, 2002); Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Discipline of Teams* (Wiley, 2001), y Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt, *Hot Groups* (Oxford, 1999).
- Investigue sobre la tormenta de ideas y escriba un reporte a su profesor en el que explique qué es, y mencione sugerencias para hacerla una herramienta de utilidad durante la toma de decisiones de un grupo.
- Con sus propias palabras, escriba tres cosas que aprendió en este capítulo sobre ser un buen gerente.
- La autoevaluación puede resultar una poderosa herramienta de aprendizaje. Vaya a mymanagementlab y complete estos ejercicios de autoevaluación: Do I Trust Others? (¿Confío en los demás?) Do Others See Me As Trusting? (¿Los demás me perciben como alguien confiable?), How Good Am I at Building and Leading a Team? (¿Qué tan bueno soy para formar y dirigir un equipo?), What's My Preferred Conflict-Handling Style? (¿Cuál es mi estilo preferido para manejar conflictos?). Con los resultados de sus evaluaciones, identifique fortalezas y debilidades personales. ¿Qué hará para reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades?

PEARSON
mymanagementlab 

Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

CASO PRÁCTICO

La mezcla

¿De qué manera combinaría dos compañías de alimentos empacados, ambas con muy buen posicionamiento de sus respectivas marcas, y haría que la nueva compañía funcione? Ese es el reto que enfrentaron los gerentes de General Mills cuando adquirieron Pillsbury. El gerente de capacitación Kevin Wilde (de pie a la izquierda de la fotografía) comentó, "obtenemos lo mejor de las áreas de comercialización de nuestras organizaciones, y no nos detengamos ahí". Entonces decidieron identificar, compartir e integrar las mejores prácticas de ambas compañías. Los equipos de empleados tuvieron un papel preponderante en la forma en que la compañía lo llevó a cabo.

Se creó y lanzó un programa intensivo de capacitación llamado Brand Champions. El programa fue diseñado no solamente para los especialistas en comercialización, sino para todos los empleados de diferentes áreas funcionales que trabajaban en marcas particulares. Estos equipos multifuncionales tomaron el entrenamiento interno como un grupo unificado. De acuerdo con uno de los desarrolladores del programa (Beth Gunderson, en la foto aparece sentada), los beneficios específicos de la inclusión de estos equipos pronto se hizo evidente. "Por ejemplo, una persona de recursos humanos hacía una pregunta provocativa precisamente porque no era especialista en comercialización. Y usted veía la cara de los especialistas: ¡Ups!, nunca había pensado en eso". Eso ayudó a los empleados a entender y apreciar perspectivas diferentes.

Otro beneficio de la inclusión de personas de diferentes departamentos fue la mejora de la comunicación dentro de la compañía. La gente no se pasaba el tiempo refunfuñando sobre lo que hacían otros departamentos. Los empleados comenzaron a entender cómo trabajaban las demás áreas fun-



Kevin Wilde, Ami Anderson, y Beth Gunderson, de General Mills.

cionales y por qué su contribución era importante para el éxito de la compañía.

El programa de entrenamiento ha tenido tanto éxito que ahora las plantas de producción de General Mills han

solicitado mini versiones del curso. "Quieren entender el lenguaje que hablan los especialistas en comercialización y por qué las cosas se hacen como se hacen". Oh... y éste es otro ejemplo de lo exitoso que ha sido el programa. Betty Crocker es muy conocida por la variedad de pastelería empaçada y no tanto por sus mezclas de galletas. Inspirada por las ideas del grupo, el equipo de mezclas de galletas decidió ir tras los maestros panaderos (gente que prepara desde cero y no a partir de una mezcla empaçada). Como dijo una persona, estamos "contratando a la abuela". Se reformularon las mezclas de galletas, y ahora la marca representa 90 por ciento de la categoría de mezcla de galletas en seco.

Preguntas de análisis

1. ¿Qué beneficios generaron los equipos multifuncionales para General Mills?

2. ¿Cuáles serían los desafíos de crear un equipo multifuncional efectivo? ¿De qué manera lidian los gerentes con estos desafíos?
3. Analice de qué manera cada componente del modelo desempeño/satisfacción de grupo (vea la figura 11-3) podría afectar a estos equipos.
4. Explique la forma en que cada una de las características de un equipo eficaz (vea la figura 11-10) sería importante para un equipo multidisciplinario.

Fuentes: L. Gratton y T.J. Erickson, "8 Ways to Build Collaborative Teams", *Harvard Business Review*, noviembre de 2007, pp. 100-109, y J. Gordon, "Building Brand Champions", *Training*, enero/febrero de 2007, pp. 14-17.