

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Administración de personas y organizaciones

12a. EDICIÓN

Ricky W. Griffin

Texas A&M University

Jean M. Phillips

Pennsylvania State University

Stanley M. Gully

Pennsylvania State University

Traducción

Consuelo García Álvarez

Revisión técnica

Ana Paola Escobedo Navarro

Departamento de Ciencias de la Conducta y Humanidades
Tecnológico de Monterrey
Campus Estado de México
I&D TEC de México S.A. de C.V.

Mireya Escobar Gutiérrez

Departamento de Administración y Emprendimiento
Tecnológico de Monterrey
Campus Querétaro

Ruth Torres Carrasco

División de Estudios de Posgrado e Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Comportamiento organizacional
Administración de personas y organizaciones
 Decimosegunda edición
 Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips, Stanley M. Gully

Director Editorial para Latinoamérica:
 Ricardo H. Rodríguez

Gerente de Adquisiciones para Latinoamérica:
 Claudia C. Garay Castro

Gerente de Manufactura para Latinoamérica:
 Antonio Mateos Martínez

Gerente Editorial de Contenidos en Español:
 Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:
 Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:
 Rafael Pérez González

Editor:
 Javier Reyes Martínez

Diseño de portada:
 By Color Soluciones Gráficas

Imagen de portada:
 © Shutterstock

Composición tipográfica:
 By Color Soluciones Gráficas

© D.R. 2017 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe Av. Santa Fe núm. 505, piso 12 Col. Cruz Manca, Santa Fe C.P. 05349, México, D.F. Cengage Learning® es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en Internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información, a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Traducido del libro
Organizational Behavior, Managing People and Organizations
 12th edition
 Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips, Stanley M. Gully
 Publicado en inglés por Cengage Learning ©2017
 ISBN: 978-1-305-50139-3

Datos para catalogación bibliográfica:
 Griffin, Ricky W., Phillips, Jean M., Gully, Stanley M.
Comportamiento organizacional
Administración de personas y organizaciones
 Decimosegunda edición
 ISBN: 978-607-526-299-4

Visite nuestro sitio en:
<http://latinoamerica.cengage.com>

Impreso en México
 1 2 3 4 5 6 7 17 16 15 14

Esta obra se terminó de imprimir en septiembre de 2016 en los talleres de Edamsa Impresiones S.A. de C.V. Av. Hidalgo No. 111, Col. Fracc. San Nicolás Tolentino, Del. Iztapalapa, C.P. 09850, Ciudad de México, México.

CONTENIDO BREVE

Prefacio	xxi
Agradecimientos	xxv

PARTE 1	INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	1
CAPÍTULO 1	Perspectiva general del comportamiento organizacional	2
CAPÍTULO 2	El entorno dinámico de las organizaciones	42
PARTE 2	CONDUCTAS Y PROCESOS INDIVIDUALES EN LAS ORGANIZACIONES	85
CAPÍTULO 3	Características individuales	86
CAPÍTULO 4	Valores, percepciones y reacciones individuales	122
CAPÍTULO 5	Motivación del comportamiento	168
CAPÍTULO 6	Motivación del comportamiento por medio del trabajo y la compensación	206
PARTE 3	PROCESOS GRUPALES Y SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES	251
CAPÍTULO 7	Grupos y equipos	252
CAPÍTULO 8	Toma de decisiones y solución de problemas	298
CAPÍTULO 9	Comunicación	334
CAPÍTULO 10	Negociación y manejo de conflictos	372
PARTE 4	LIDERAZGO Y PROCESOS DE INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES	403
CAPÍTULO 11	Enfoques tradicionales del liderazgo	404
CAPÍTULO 12	Enfoques contemporáneos del liderazgo en las organizaciones	434
CAPÍTULO 13	Poder, influencia y política	460
PARTE 5	PROCESOS Y CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES	491
CAPÍTULO 14	Estructura y diseño organizacionales	492
CAPÍTULO 15	Cultura organizacional	524
CAPÍTULO 16	Cambio organizacional y administración del cambio	552

PARTE 3

PROCESOS GRUPALES Y SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 7 Grupos y equipos

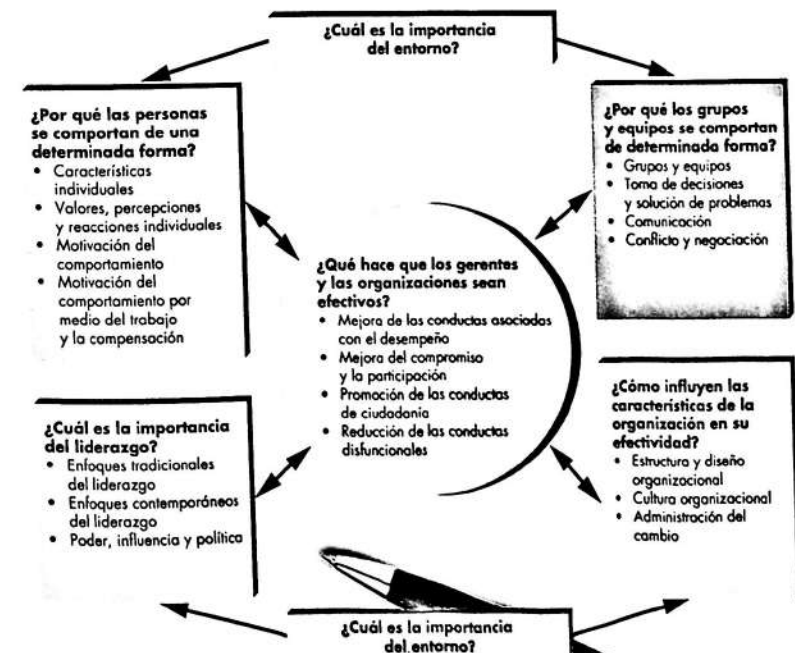
CAPÍTULO 8 Toma de decisiones y solución de problemas

CAPÍTULO 9 Comunicación

CAPÍTULO 10 Negociación y manejo de conflictos

Como recordará del capítulo 1, los gerentes tratan de mejorar el comportamiento en el trabajo por medio del compromiso y la participación, la promoción de conductas ciudadanas y la reducción de las conductas disfuncionales. En el capítulo 2 se explican diferentes factores del entorno que deben considerarse. En la parte 2 se plantea una interesante pregunta: "¿Por qué las personas se comportan de determinada manera?", a la que respondimos mediante el análisis de las características individuales, valores, percepciones y reacciones, conceptos y teorías de motivación y la forma que en que podemos utilizar el trabajo y las compensaciones para mejorar la motivación.

En la parte 3 se plantea una pregunta diferente: "¿Por qué los grupos y equipos se comportan de determinada forma?" Al igual que en el caso de las personas, debemos analizar diferentes perspectivas para entender mejor las conductas de los grupos y equipos y mejorar la efectividad organizacional. El capítulo 7 comenzará con el análisis de los grupos y equipos como componentes esenciales de las organizaciones y determinantes cruciales para el éxito de cualquier empresa. Después, en el capítulo 8, se describirán los procesos de toma de decisiones y de solución de problemas. Aunque la toma de decisiones puede ser una actividad individual, es frecuente que se presente en equipos o contextos grupales que afectan a los demás. La comunicación se analizará en el capítulo 9 y, por último, en el capítulo 10 se estudian la negociación y el manejo de conflictos como un conjunto de conceptos asociados con los grupos y equipos. Al concluir la parte 3 usted deberá comprender mejor las razones por las cuales equipos y grupos se comportan de determinada forma.



GRUPOS Y EQUIPOS

ESTRUCTURA
DEL
CAPÍTULO

Desafíos del mundo real: Trabajo en equipo en Starbucks

TIPOS DE GRUPOS Y EQUIPOS

- Grupos de trabajo
- Equipos
- Grupos informales

FACTORES DE DESEMPEÑO GRUPAL

Mejore sus habilidades: Diagnóstico de problemas de equipo

- Composición del grupo
- Tamaño del grupo
- Normas de los grupos
- Cohesión del grupo

Cómo entenderse a sí mismo: ¿Es usted emocionalmente inteligente?
Liderazgo informal

CREACIÓN DE NUEVOS GRUPOS Y EQUIPOS

- Etapas del desarrollo de grupos y equipos

OBJETIVOS
DE
APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- 1 Definir los grupos y equipos e identificar y describir sus tipos.
- 2 Identificar los cinco factores centrales del desempeño grupal y su relación con los grupos y equipos en las organizaciones.
- 3 Analizar las etapas del desarrollo de los grupos y equipos, otros factores asociados con el desempeño grupal y el proceso de implementación en el contexto de la creación de equipos nuevos.

Cómo entender los factores que determinan el desempeño de los equipos
Proceso de implementación

ADMINISTRACIÓN DE LOS EQUIPOS

Cómo entender los costos y beneficios de los equipos

Caso de estudio: Trabajo en equipo en IDEO

- Promoción del desempeño efectivo
- Cambio en la compensación organizacional
- Competencias de trabajo en equipo

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EMERGENTES PARA LOS EQUIPOS

- Equipos virtuales
- Diversidad y equipos multiculturales

Temas globales: Cómo incrementar la efectividad de los equipos multiculturales

RESUMEN Y APLICACIÓN

Desafíos del mundo real: Trabajo en equipo en Starbucks

— DESAFÍOS DEL MUNDO REAL —

TRABAJO EN EQUIPO EN STARBUCKS

Starbucks, el gigante del café, considera que el trabajo en equipo es crucial para la correcta implementación de su estrategia y su éxito como organización.¹ Sus valores centrales refuerzan esta creencia e incluyen el trabajo en equipo, la diversidad y la igualdad en la participación. Los empleados son llamados por su nombre de pila y se conocen como "socios" en lugar de utilizar títulos jerárquicos. El trabajo en equipo se considera tan importante para el éxito de la empresa que los nuevos empleados pasan varios días aprendiendo la mejor forma de ser parte del equipo de Starbucks. Los empleados trabajan juntos en la atención al público, con lo cual eliminan la distancia entre diferentes niveles jerárquicos.²

Cuando Starbucks comenzó a planear su expansión en Corea del Sur, observó que la cultura de aquel país valora las relaciones jerárquicas y la distancia al poder, elementos que eran incompatibles con los valores de igualdad y trabajo en equipo de la empresa. Starbucks tenía que decidir si quería modificar su estructura organizacional en Corea del Sur para adaptarse mejor a la cultura nacional del país, o conservarla para mantener sus valores centrales.³

Suponga que Starbucks le pide a usted su opinión acerca de cómo debe manejar su expansión en Corea del Sur. Después de leer este capítulo, usted tendrá algunas buenas ideas.



En el capítulo 1 se pudo comprobar la capacidad de penetración del comportamiento humano en las organizaciones y la importancia de las interacciones entre las personas como elementos cruciales para alcanzar resultados importantes. En realidad, una gran parte del trabajo gerencial involucra la interacción con otras personas, tanto de forma directa como indirecta, dentro y fuera de la organización. Además, gran parte del trabajo en las organizaciones se lleva a cabo en grupos y equipos de personas que trabajan juntas. Este capítulo es el primero de cuatro que abordan principalmente los procesos interpersonales en las organizaciones. En las páginas iniciales de esta parte vuelve a presentarse el modelo de organización del libro que se desarrolló en el capítulo 1. Este enfoque le permitirá comprender mejor en qué parte del análisis estamos y lo que queda por delante. Comenzamos este capítulo con el análisis de los grupos y equipos en las organizaciones. Los próximos tres capítulos de esta parte se enfocan en toma de decisiones y solución de problemas (capítulo 8), comunicación interpersonal (capítulo 9) y conflicto y negociación (capítulo 10).

TIPOS DE GRUPOS Y EQUIPOS

Existen cientos de definiciones del concepto de *grupo*. Los grupos se han definido en términos de percepción, motivación, organización, interdependencias, interacciones y otros muchos elementos. Un *grupo* se define simplemente como dos o más personas que interactúan entre sí de manera que cada una de ellas influye y es influida por la otra.⁴ Dos personas que están cerca físicamente una de otra no son un grupo, a menos que interactúen y tengan cierta influencia entre sí. Los compañeros de trabajo pueden trabajar lado a lado en tareas relacionada, pero si no interactúan, no son un grupo.

Debemos señalar también que los grupos y los equipos no son necesariamente lo mismo. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Los *equipos* se definen como un agregado interdependiente de por lo menos dos personas que comparten una meta común y la responsabilidad por el equipo y sus resultados.⁵ Una parte clave de esta definición es que los integrantes del equipo son interdependientes con respecto a la información, recursos y habilidades. A medida que las tareas se tornan más complejas, se requiere de mayor coordinación entre los integrantes del equipo. Las funciones de sus integrantes incrementan su grado de interdependencia, lo que incrementa la necesidad de trabajar juntos, tener comunicación recíproca y contar con retroalimentación, a la vez que las exigencias de comunicación y colaboración también aumentan de forma considerable.⁶ Por lo anterior, todos los equipos son grupos, pero los grupos no son necesariamente equipos. En aras de la conveniencia general, en este análisis vamos a utilizar los términos "grupos" y "equipos" de manera distinta.

Los grupos son frecuentes en la mayoría de las organizaciones. Diversas clases de grupos y equipos de trabajo como este realizan muchos tipos de funciones y desempeñan una serie de roles diferentes.

Grupos de trabajo

Los *grupos de trabajo* son grupos formales establecidos por la organización para realizar su trabajo, los cuales incluyen los grupos de mando (o funcionales) y los grupos de afinidad (así como a equipos). Un *grupo de mando* es relativamente permanente y se caracteriza por contar con relaciones funcionales de dependencia, como tener un gerente de grupo e integrantes que le reportan. Por lo general, estos grupos forman parte del organigrama. Los *grupos de afinidad* son conjuntos relativamente permanentes de empleados del mismo nivel organizacional que se reúnen con regularidad para compartir información, aprovechar las oportunidades que surgen y resolver problemas.⁷

En las empresas, la mayoría de los empleados trabaja en grupos de mando establecidos en un organigrama oficial. El tamaño, la forma y la organización de dichos grupos de una empresa pueden variar de forma considerable. Por lo general, estos grupos incluyen los departamentos de garantía de calidad, servicio al cliente, contabilidad de costos y recursos humanos. Otros tipos de grupos de mando son los equipos de trabajo organizados con base en el estilo gerencial japonés, en donde se asigna un equipo de trabajadores para cada una de las subsecciones de los procesos de fabricación y ensamblaje, pero son los integrantes del equipo quienes deciden quién llevará a cabo cada tarea.

Los grupos de afinidad son un tipo especial de grupo formal porque, aunque son establecidos por la organización, no son en realidad parte de su estructura oficial. No podemos considerarlos como grupos de mando porque no son parte de la jerarquía de la empresa, ni como grupos de tareas porque subsisten más tiempo que cualquier actividad. En pocas palabras, son grupos de empleados que comparten funciones, responsabilidades, deberes e intereses y que representan porciones horizontales de la jerarquía de la organización. Dado que los integrantes comparten características importantes como funciones, deberes y niveles, se dice que son afines entre sí. Los integrantes de los grupos de afinidad suelen tener puestos y obligaciones muy similares, pero forman parte de diferentes divisiones o departamentos de la organización.

Los grupos de afinidad se reúnen con regularidad y sus integrantes tienen roles definidos, como secretario, cronista, facilitador y organizador de las juntas. Todos ellos acatan reglas simples, como comunicarse de forma abierta y honesta, escuchar de manera activa, respetar la confidencialidad, cumplir los tiempos acordados, estar preparados y mantenerse concentrados, ser responsables por sus resultados y mostrar solidaridad entre sí y con el grupo. Los mayores beneficios de los grupos de afinidad se encuentran en que facilitan una mejor comunicación entre los diversos departamentos y divisiones en toda la organización, debido a que cruzan los límites que existen en su estructura. Por ejemplo, la empresa Eli Lilly reconoce formalmente la existencia de ocho grupos de afinidad dentro de su organización. Uno de ellos se centra en la cultura de China. Sus integrantes, que son empleados que trabajan en ese y otros países, se reúnen con regularidad para ayudar a superar las diferencias

grupo de trabajo

Grupo formal establecido por la organización para realizar su trabajo

grupo de mando

Grupo formal relativamente permanente que tiene relaciones funcionales de dependencia establecidas en el organigrama de la empresa

grupos de afinidad

Conjunto de empleados del mismo nivel organizacional que se reúnen regularmente para compartir información, aprovechar las oportunidades que surgen y resolver problemas

grupo

Dos o más personas que interactúan entre sí, de manera que cada una de ellas influye y es influida por la otra

equipo

Agregado interdependiente de por lo menos dos personas que comparten una meta común y la responsabilidad por el equipo y sus resultados



En ocasiones, los empleados forman grupos para discutir o trabajar sobre intereses comunes. Por ejemplo, estos compañeros de trabajo formaron un club de lectura que se reúne periódicamente durante la hora del almuerzo para analizar un libro que todos ellos están leyendo.

equipos globales

Equipos cuyos integrantes son de diferentes países

más grandes del mundo, con más de 130,000 empleados en 148 países, utiliza equipos virtuales para "reunir" a los empleados de todo el mundo durante una o dos semanas para preparar el trabajo para un cliente en particular. Whirlpool Corporation utilizó un equipo virtual conformado por expertos de Estados Unidos, Brasil e Italia durante un proyecto de dos años para desarrollar un refrigerador libre de clorofluorocarbonos.¹⁴ Usted aprenderá más acerca de los equipos virtuales más adelante en el capítulo.

Los **equipos globales** están conformados por integrantes de diferentes países y pueden ser virtuales o reunirse frente a frente. Procter & Gamble, un fabricante multinacional estadounidense de productos para la familia y el cuidado del hogar utiliza equipos globales, pues ello permite que los empleados de las oficinas corporativas de Cincinnati colaboren con los empleados y proveedores de todo el mundo. Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) es una empresa global alemana que opera 31 plantas de producción y 43 instalaciones en Estados Unidos y 15 países de Europa, Asia y América Latina. La empresa vende electrodomésticos bajo marcas como Bosch y Siemens, y ha conformado equipos globales de empleados de España, China y países de América Latina para desarrollar tecnologías y conceptos para nuevos productos.

Grupos informales

Mientras que los equipos y los grupos formales son establecidos por una organización, los **grupos informales** están formados por sus integrantes y consisten en grupos de amistad relativamente permanentes y grupos de interés, que pueden tener una duración menor. Los **grupos de amistad** surgen de las relaciones cordiales entre los integrantes y el gozo de estar juntos. Los **grupos de interés** están organizados en torno a una actividad o interés común, aun cuando pueden presentarse relaciones de amistad entre sus integrantes.

Las redes de mujeres trabajadoras que se han desarrollado durante las últimas décadas son buenos ejemplos de grupos de interés. Muchos de estos grupos comenzaron como reuniones sociales informales de mujeres que querían reunirse con otras que trabajaban en organizaciones dominadas por los hombres, pero pronto se convirtieron en grupos de interés cuyos beneficios se extendieron más allá de sus fines sociales iniciales. Las redes se transformaron en sistemas de información para el asesoramiento, el empleo y la capacitación gerencial. Algunas de ellas fueron establecidas como asociaciones formales y permanentes, mientras que otras permanecieron como grupos informales con base en las relaciones sociales más que en cualquier interés específico, y algunas más desaparecieron. Estos grupos pueden ser en parte responsables del gran incremento del porcentaje de mujeres en puestos gerenciales y directivos.

FACTORES DEL DESEMPEÑO GRUPAL

El desempeño de un grupo depende de varios factores (además de las razones para formarlo y las etapas de su desarrollo, que se analizarán más adelante). Con frecuencia, en un grupo de alto desempeño se desarrolla una sinergia que permite que su desempeño colectivo sea superior a la suma de las contribuciones individuales de sus integrantes. Existen otros factores que pueden también contribuir a su mejor desempeño.¹⁵ Los cinco factores básicos que impulsan el desempeño de los grupos son la composición, el tamaño, las normas, la cohesión y el liderazgo informal. Si usted es parte de un grupo o equipo que no funciona de manera efectiva, la sección *Mejore sus habilidades* de este capítulo podría servirle como herramienta útil de diagnóstico.

MEJORE SUS HABILIDADES

DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS DE EQUIPO

A continuación se presenta una lista con algunas preguntas que se pueden formular para diagnosticar los problemas en los equipos.

- Una dirección clara
 - ¿Los integrantes pueden articular el propósito para el que existe el equipo?
- Un verdadero equipo de trabajo
 - ¿El equipo tiene responsabilidad colectiva con respecto a todos sus clientes y productos principales?
 - ¿El equipo toma decisiones colectivas sobre las estrategias de trabajo (en lugar de que lo hagan los individuos)?
 - ¿Los integrantes del equipo están dispuestos y son capaces de ayudar a los demás?
 - ¿El equipo recibe retroalimentación acerca de su desempeño?
- Compensación del equipo
 - ¿Más de 80% de las compensaciones disponibles se otorgan a los equipos más que a los individuos?
- Recursos materiales básicos
 - ¿El equipo tiene su propio espacio de reunión?
 - ¿El equipo puede conseguir con facilidad los materiales básicos que necesita para hacer su trabajo?

- Autoridad para administrar el trabajo
 - ¿Los integrantes del equipo tienen autoridad para tomar decisiones sobre los siguientes puntos sin antes recibir una autorización especial?
 - ¿Cómo responder a las necesidades del cliente?
 - ¿Qué acciones emprender y cuándo hacerlo?
 - ¿Pueden cambiar sus estrategias de trabajo cuando lo estimen conveniente?
- Objetivos del equipo
 - ¿Los integrantes del equipo pueden articular metas específicas y compartidas para el equipo?
- Patrones de mejora
 - ¿Se alienta a los integrantes del equipo para que identifiquen y resuelvan problemas?
 - ¿Pueden discutir abiertamente las diferencias sobre lo que cada integrante debe aportar al equipo?
 - ¿Se alienta la experimentación de nuevas formas de operar?
 - ¿El equipo busca activamente aprender de otros equipos?

Fuente: Wageman, R. (Verano de 1997). Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams, en *Organizational Dynamics*, 26 (1), p. 59.

Composición del grupo

Con mucha frecuencia, la **composición del grupo**, factor que desempeña un papel importante en su productividad,¹⁶ se describe en términos de la homogeneidad o heterogeneidad de sus integrantes. Un grupo es homogéneo si sus integrantes son similares en una o varias características importantes cruciales para el trabajo que realizan de manera conjunta, como la edad, la experiencia laboral, la educación, la especialidad técnica y los antecedentes culturales. En los grupos heterogéneos, los integrantes difieren en una o más de estas características. A menudo las organizaciones crean grupos de mando homogéneos cuando designan como integrantes a empleados con especialidades técnicas similares. A pesar de que las personas que trabajan en este tipo de grupos pueden diferir en algunos aspectos, como la edad o la experiencia laboral, son homogéneos en términos de una variable crucial para el desempeño del trabajo, como lo es la especialidad técnica.¹⁷

Existe una cantidad considerable de investigaciones que ha explorado la relación entre la composición del grupo y su productividad. La heterogeneidad del colectivo en términos de edad y antigüedad ha demostrado estar relacionada con la rotación, de manera que los grupos con integrantes de diferentes edades y experiencias tienden a experimentar cambios frecuentes de sus integrantes.¹⁸ Es probable que un grupo homogéneo sea más productivo cuando la tarea que realiza es simple, la cooperación sea necesaria, las tareas de grupo sean secuenciales, o se requiera de una acción rápida, mientras que un grupo heterogéneo lo será cuando la tarea sea compleja, se requiera de un esfuerzo colectivo (es decir, que cada integrante realice una tarea diferente y la suma de estos esfuerzos constituya el resultado del grupo), se necesite creatividad, y la velocidad sea

composición del grupo
Grado de similitud o diferencia que existe entre los integrantes de un grupo relativo a factores importantes para su trabajo

grupo informal

Grupos establecidos por sus integrantes

grupo de amistad

Grupo relativamente permanente e informal cuyas ventajas y beneficios provienen de las relaciones sociales entre sus integrantes

grupos de interés

Grupos relativamente temporales e informales que se organizan en torno a una actividad o interés común de sus integrantes

menos importante que las deliberaciones exhaustivas. Por ejemplo, un grupo al que se le solicitará generar ideas para la comercialización de un nuevo producto debe ser heterogéneo para desarrollar tantas ideas distintas como sea posible.

El vínculo entre la composición del grupo y el tipo de tarea se explica con base en las interacciones típicas de los grupos homogéneos y heterogéneos. Un grupo homogéneo tiende a presentar menos conflictos, menos diferencias de opinión, más interacciones y una comunicación más afable; por lo tanto, cuando una tarea requiere de cooperación y velocidad, es más deseable un grupo homogéneo. Sin embargo, si la tarea requiere creatividad y un análisis complejo de la información para llegar a la mejor solución posible, un grupo heterogéneo puede ser más adecuado, ya que puede generar una gama más amplia de puntos de vista. Es posible que se presente un número mayor de discusiones y conflictos, pero éstos pueden mejorar la toma de decisiones del grupo.

La composición del grupo se ha convertido en un tema especialmente importante debido a que, culturalmente, las organizaciones son cada vez más diversas.¹⁹ Las culturas difieren en la importancia que le conceden a la pertenencia al grupo y en cómo perciben la autoridad, la incertidumbre y otros factores importantes. La atención se centra en cómo administrar a los grupos formados por personas de diferentes culturas.²⁰ En general, un gerente a cargo de un grupo culturalmente diverso puede esperar que sucedan varias cosas. En primer lugar, es probable que los integrantes desconfíen unos de otros, los estereotipos representen obstáculos y es casi seguro que surjan problemas de comunicación. Por lo tanto, los gerentes deben reconocer que estos grupos rara vez operan sin dificultades, al menos al principio. Es por ello que los gerentes pueden tener que dedicar más tiempo a ayudar a un grupo culturalmente diverso a transitar por los momentos difíciles a medida que madura, además de que el grupo tardará más tiempo del esperado en llevar a cabo la tarea asignada.

Tamaño del grupo

Un grupo puede tener sólo dos integrantes o tantos como puedan interactuar e influir uno en el otro. El tamaño del grupo es el número de personas que lo constituye y puede tener un efecto importante en el desempeño. Un grupo con muchos integrantes tiene más recursos disponibles y puede completar un gran número de tareas relativamente independientes. En el caso de los

grupos creados para generar ideas, aquellos con más integrantes tenderán a producir más ideas, aunque la tasa de incremento del número de éstas disminuirá rápidamente a medida que crezca el grupo.²¹ Rebasado cierto punto, la mayor complejidad de las interacciones y la comunicación dificultará que un grupo grande pueda lograr acuerdos.

Las interacciones y la comunicación son mucho más propensas a formalizarse en grupos más grandes. Los grupos grandes tienden a establecer agendas para las juntas y seguir un protocolo o procedimiento parlamentario para controlar una discusión. Como resultado, se invierte tiempo en tareas administrativas de organización y estructuración de interacciones y comunicaciones

El tamaño de un grupo puede afectar la capacidad de sus integrantes para interactuar entre sí. Por ejemplo, es probable que este grupo sea demasiado grande para funcionar de forma efectiva como una entidad única. Con toda seguridad sus integrantes formarán subgrupos, como parece indicar la fotografía.

que de otro modo podría invertirse en las tareas del trabajo del grupo. Además, el tamaño grande puede inhibir la participación de algunas personas e incrementar el ausentismo; algunas personas podrían dejar de hacer una contribución significativa e incluso dejar de asistir a las juntas si sus intentos reiterados por contribuir o participar se ven frustrados por la gran cantidad de personas que intentan hacer lo mismo. Por otra parte, los grupos grandes presentan más oportunidades para la atracción interpersonal, dando lugar a más interacciones sociales y a menos interacciones de tarea. La *holgazanería social* es la tendencia de algunos integrantes de los grupos a esforzarse menos cuando participan en un grupo de lo que lo harían si trabajaran solos. Con frecuencia, este problema surge porque algunos integrantes suponen que otros cubrirán su falta de trabajo. Qué tan problemática resulta esta tendencia depende de la naturaleza de la tarea, las características de las personas involucradas y la habilidad de liderazgo del grupo para tomar conciencia del problema potencial y hacer algo para solucionarlo.

El tamaño óptimo de un grupo es determinado por la capacidad de sus integrantes para interactuar e influir entre sí de manera efectiva. La necesidad de interacción depende de la madurez del grupo, las tareas, la madurez de cada integrante y la habilidad del líder o gerente para manejar la comunicación, los conflictos potenciales, y las actividades que implican las tareas. En algunas situaciones el tamaño óptimo del grupo será de tres o cuatro, mientras que otros pueden funcionar sin problemas con quince o más integrantes.

Normas de los grupos

Una *norma* es un estándar contra el cual se evalúa si un comportamiento es o no adecuado, por lo que determinan el comportamiento esperado en una situación específica. Por lo general, las normas se establecen durante la segunda etapa de desarrollo del grupo (comunicación y toma de decisiones) y se mantienen hasta la etapa de madurez. Las normas permiten que las personas se comporten de una manera congruente y aceptable dentro del grupo, debido a que ello proporciona una base para predecir las conductas de los demás. Sin ellas las actividades de un grupo serían caóticas.

Las normas surgen de la combinación de las características de personalidad de los integrantes, la situación, la tarea y las tradiciones históricas del grupo.²² Éstas pueden ser positivas o negativas para los resultados individuales y organizacionales, porque los integrantes del grupo tienden a seguirlas, incluso cuando las consecuencias son negativas. La falta de cumplimiento de las normas puede dar lugar a intentos de corregir la conducta desviada, abuso verbal, amenazas físicas, el ostracismo, o incluso la expulsión del grupo. Sin embargo, las normas se deben hacer cumplir sólo en el caso de escenarios y situaciones que son importantes para los integrantes del grupo. Por ejemplo, si la norma en la oficina señala que los empleados deben usar traje formal para transmitir una imagen profesional a los clientes y uno de sus integrantes usa jeans y una sudadera, éste viola la norma del grupo y se lo harán saber con rapidez. Pero si la norma indica que la

Las normas de los grupos reflejan los estándares de comportamiento que sus integrantes establecen para sí mismos. Por ejemplo, es probable que este grupo tenga normas sobre la vestimenta apropiada, debido a que los integrantes lucen de manera muy similar.

holgazanería social

Tendencia que muestran algunas personas a esforzarse menos cuando participan en un grupo de lo que lo harían si trabajaran solos

norma

Estándar contra el que se evalúa si un comportamiento es o no adecuado



vestimenta no es importante porque existe poco contacto con los clientes en la oficina, el hecho de que una persona use jeans podría pasar inadvertido.

Las normas cumplen cuatro propósitos en las organizaciones. En primer lugar, ayudan al grupo a sobrevivir. Los grupos tienden a rechazar el comportamiento que se desvía de las normas, porque no ayuda al logro de sus metas ni contribuye a su supervivencia en caso de que se vea amenazada. Con base en ello, un grupo exitoso que no está amenazado puede ser más tolerante con este tipo de comportamiento. En segundo lugar, simplifica y hace más previsibles las conductas esperadas de sus integrantes. Como éstos están familiarizados con las normas, no tienen que analizar y responder a cada conducta. Los integrantes pueden anticipar las acciones de los demás sobre la base de las normas del grupo, lo que por lo general conduce a un incremento de la productividad y al logro de metas. En tercer lugar, las normas le ayudan al grupo a evitar situaciones embarazosas. Con frecuencia, los integrantes no quieren dañar la autoimagen de sus compañeros, por lo que es probable que eviten ciertos temas que podrían herir las susceptibilidades de alguno de ellos. Por último, las normas expresan los valores centrales del grupo y lo identifican ante los demás. Ciertas prendas de vestir, gestos o conductas en situaciones particulares pueden ser una forma de manifestación de sus integrantes que pueden revelar a los demás la naturaleza del grupo.²³

Cohesión del grupo

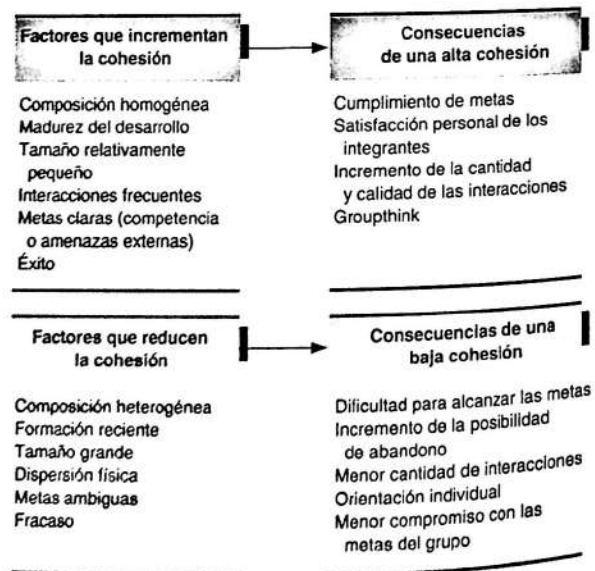
La *cohesión del grupo* es el grado al cual un grupo se ha comprometido para mantenerse unido; es el resultado de fuerzas que actúan sobre los integrantes para permanecer en el grupo. Las fuerzas que crean cohesión son el interés, la

cohesión del grupo
Grado al cual el grupo
está comprometido para
mantenerse unido

Figura 7.1

Los factores que incrementan o reducen la cohesión y las consecuencias de que se presente en niveles altos o bajos sugieren que, aunque es preferible contar con un grupo de alta cohesión, en algunas situaciones este tipo de grupos puede tener resultados negativos para la organización.

Factores que influyen en la cohesión del grupo y consecuencias de la cohesión



resistencia a dejar el grupo y la motivación para mantener la pertenencia al mismo.²⁴ Como se muestra en la figura 7.1, la cohesión del grupo se relaciona con muchos aspectos de la dinámica del grupo, como su madurez, homogeneidad, tamaño manejable y la frecuencia de las interacciones.

La figura también muestra que la cohesión del grupo puede incrementarse ante la competencia o la presencia de una amenaza externa. Cualquiera de estos factores puede centrar la atención de los integrantes en una meta claramente definida e incrementar su voluntad para trabajar juntos. Por último, la consecución exitosa de los objetivos a menudo incrementa la cohesión de un grupo, porque sus integrantes se sienten orgullosos de ser asociados con un grupo ganador y por ello ser considerados competentes y exitosos. Esta puede ser una de las razones detrás de la expresión conocida "el éxito genera éxito". Un grupo que tiene éxito puede llegar a tener mayor cohesión y, por lo tanto, quizás aún más éxito. Por supuesto, otros factores pueden interponerse en el camino del éxito continuo, como las diferencias personales, egos y el aliciente de buscar el éxito individual en otras actividades.

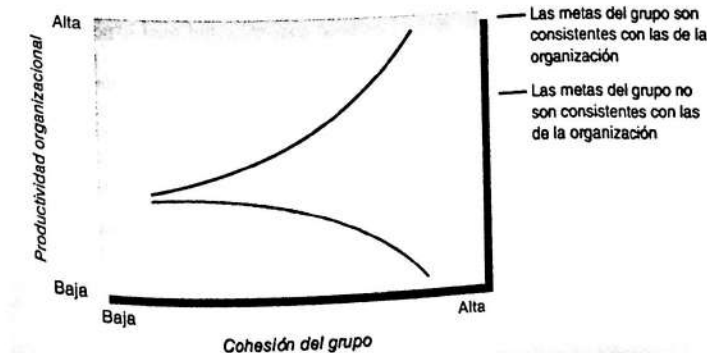
La investigación sobre los factores de desempeño se ha centrado en la relación entre la cohesión y la productividad del grupo.²⁵ Éstos, cuando son altamente cohesivos, parecen ser más efectivos en la consecución de sus objetivos, en especial en el caso de los grupos de investigación y desarrollo en las empresas estadounidenses.²⁶ Sin embargo, los grupos altamente cohesivos no serán necesariamente más productivos que los grupos con baja cohesión desde el punto de vista organizacional. Como se muestra en la figura 7.2, cuando las metas grupales son compatibles con los objetivos de la organización, un grupo cohesivo tenderá a ser más productivo que el que no lo es. En otras palabras, si un grupo altamente cohesivo tiene el objetivo de contribuir al desarrollo de la empresa, es muy probable que sea productivo en términos organizacionales. Si tal grupo decide trabajar sobre un objetivo que tiene poco que ver con el negocio, es probable que trabaje para lograrlo, incluso a expensas de cualquier meta organizacional que pudiera requerir su esfuerzo.

La cohesión también puede ser un factor importante en el desarrollo de ciertos problemas para la toma de decisiones en algunos grupos. Un ejemplo es el *groupthink*, el cual se produce cuando la preocupación principal de un grupo es acordar una decisión unánime en vez del análisis crítico de las

groupthink
Condición que ocurre cuando la principal preocupación del grupo es tomar una decisión unánime en lugar de realizar un análisis crítico de las alternativas

Figura 7.2

Metas, productividad y cohesión del grupo



Esa figura muestra que la mejor combinación se logra cuando el grupo es cohesivo y sus metas son consistentes con los objetivos de la organización. El menor desempeño potencial se presenta cuando el grupo tiene alta cohesión, pero sus metas no son consistentes con las de la organización.

alternativas.²⁷ (El *groupthink* se analiza en el capítulo 8.) Estos problemas, junto con la evidencia que existe respecto a la cohesión del grupo y la productividad, hacen que un gerente deba ponderar con cuidado las ventajas y desventajas de estimular un alto nivel de cohesión en los grupos.

Por último, existen nuevas evidencias de que la inteligencia emocional de los integrantes del grupo puede promover la cohesión. En este contexto, dicha inteligencia se refiere a la competencia interpersonal que incluye la capacidad de percibir y expresar emociones, comprenderlas y utilizarlas, y manejar las emociones propias y de los demás.²⁸ Los grupos con climas de inteligencia

CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO

¿ES USTED EMOCIONALMENTE INTELIGENTE?

La inteligencia emocional puede ayudarle a tener un grupo o ser un integrante más efectivo de equipo, además de incrementar su efectividad en muchas otras áreas. Las siguientes dieciséis preguntas le ayudarán a evaluarse en cuatro aspectos de la inteligencia emocional. Responda de forma honesta cada una con la siguiente escala. Escriba un número del 1 al 7 que corresponda en el espacio que se encuentra a la izquierda de cada número.

1	2	3	4	5	6	7
Escala de respuesta: 1. Nada en absoluto, 2. Poco, 3. Algo, 4. Moderadamente, 5. Bastante, 6. Mucho, 7. Totalmente.						

- ___ 1. La mayoría de las veces sé por qué tengo ciertos sentimientos.
- ___ 2. Tengo una adecuada comprensión de mis emociones.
- ___ 3. En realidad entiendo lo que siento.
- ___ 4. Siempre sé si estoy o no feliz.
- ___ 5. Siempre puedo distinguir las emociones de mis amigos a partir de su comportamiento.
- ___ 6. Soy un buen observador de las emociones de los demás.
- ___ 7. Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.
- ___ 8. Tengo una buena comprensión de las emociones de las personas que me rodean.
- ___ 9. Siempre establezco metas personales y luego hago mi mejor esfuerzo para alcanzarlas.
- ___ 10. Siempre me digo que soy una persona competente.
- ___ 11. Soy una persona con automotivación.
- ___ 12. Siempre me motiva para intentar dar mi mejor esfuerzo.
- ___ 13. Soy capaz de controlar mi temperamento para manejar de forma racional las dificultades.

- ___ 14. Soy bastante capaz para controlar mis emociones.
- ___ 15. Siempre puedo calmarme rápidamente cuando estoy muy enojado.
- ___ 16. Tengo buen control de mis emociones.

Puntuación e interpretación: La puntuación máxima de cada uno de los cuatro aspectos de la inteligencia emocional tiene un máximo de 28 puntos. La exactitud y la utilidad de su calificación dependen de la precisión de sus auto percepciones.

Su calificación de la evaluación de emociones personales es su puntuación total de las afirmaciones 1 a 4: ___

Una puntuación por encima de 23 refleja que usted tiene una evaluación alta de emociones personales y significa que tiene una adecuada comprensión de sus emociones.

Su calificación de la evaluación de las emociones de los demás es su puntuación total de las afirmaciones 5 a 8: ___

Una puntuación por encima de 22 refleja una alta comprensión de las emociones de los demás y significa que usted es sensible a lo que otros sienten.

Su calificación del uso de las emociones es su puntuación total de las afirmaciones 9 a 12: ___

Una puntuación por encima de 22 refleja un nivel alto en el uso de las emociones y significa que usted es capaz de utilizar sus emociones para tener un comportamiento positivo.

La calificación de regulación de las emociones es su puntuación total de las preguntas 13 a 16: ___

Una puntuación por encima de 23 refleja una alta regulación de las emociones y significa que usted controla sus emociones de manera efectiva.

Es importante recordar que la utilidad de su puntuación depende de la precisión de sus auto percepciones.

Fuente: Reimpreso de Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and A Titude: An Exploratory Study, en *The Leadership Quarterly*, 13(3), pp. 243-274. Copyright © 2002, con autorización de Elsevier.

emocional menos definidos experimentan una gran cantidad de conflictos de relación y tareas de gran intensidad.²⁹ La Fuerza Aérea de Estados Unidos y L'Oreal utilizan la capacitación en inteligencia emocional para mejorar el desempeño de sus equipos. La sección *Cómo entenderse a sí mismo* de este capítulo le ayudará a evaluar y entender sus habilidades de inteligencia emocional.

Liderazgo informal

El último factor del desempeño de los grupos es el liderazgo informal. La mayoría de los equipos y grupos funcionales tienen un líder formal, es decir, un líder designado por la organización o elegido por los integrantes del grupo, el cual no debería ser designado por los integrantes del grupo, debido a la posible formación de grupos de amistad y de interés. Aunque algunos grupos eligen un líder (por ejemplo, un equipo de fútbol puede elegir a su capitán) muchos no lo hacen. Por otra parte, incluso cuando se designa un líder formal, el grupo o equipo puede también buscar liderazgo en otras personas. Un *líder informal* es una persona que participa en actividades de liderazgo, pero que no cuenta con el reconocimiento formal por hacerlo. El líder formal o el informal de cualquier grupo o equipo puede ser la misma persona, o pueden ser personas diferentes. Por ejemplo, la mayoría de los grupos y equipos requieren personas para desempeñar ciertas tareas como para desempeñar roles socioemocionales. Es probable que un líder informal sea una persona capaz de llevar a cabo con eficacia ambas funciones. Cuando un líder formal puede cumplir una función, pero no la otra, surge un líder informal para complementar su rol. Si el líder formal no puede ejercer ninguna de sus funciones, pueden surgir uno o varios líderes informales para desempeñarlas.

¿Es deseable que exista el liderazgo informal? En muchos casos, los líderes informales tienen mucha influencia porque poseen poder referente o poder experto, y pueden ser un gran activo cuando se trabaja en favor de los mejores intereses de la organización. Algunos deportistas sobresalientes, como Peyton Manning, LeBron James y Abby Wambach, son excelentes ejemplos de líderes informales. Sin embargo, cuando los líderes informales trabajan en contra de los objetivos de la organización pueden provocar graves dificultades, debido a que es posible que devalúen las normas de desempeño, instiguen paros o huelgas, o perturben de alguna otra manera la adecuada marcha de la empresa.

líder informal
Persona que participa en actividades de liderazgo, pero que no cuenta con el reconocimiento formal del grupo o de la organización

CREACIÓN DE NUEVOS GRUPOS Y EQUIPOS

Es frecuente que los gerentes tengan la oportunidad de crear nuevos grupos y equipos. Si tenemos en cuenta el importante rol que pueden desempeñar los grupos y equipos para estimular la efectividad de la organización, es importante que este proceso sea abordado de manera lógica y racional. En general, si se está creando un nuevo grupo o equipo, los gerentes

Cuando se forman nuevos grupos o nuevos integrantes se unen a uno existente, éste pasa por varias etapas de desarrollo. Por ejemplo, este grupo da la bienvenida a un nuevo integrante y todos tendrán que invertir tiempo para conocerse entre sí y definir sus expectativas mutuas mientras comienzan a trabajar.



deben estar al tanto de las etapas por las que pasan, entender cómo deben considerarse los diferentes factores de desempeño y conocer el proceso formal sugerido por los expertos para implementar los equipos.

Etapas del desarrollo de grupos y equipos

Los grupos no son estáticos, y cuando se crea un nuevo grupo o equipo, por lo general surgen algunos "dolores de crecimiento" antes de ser completamente funcional. La investigación tradicional en pequeños grupos (a diferencia de los equipos) se ha centrado en un proceso de desarrollo de cuatro etapas: 1) la aceptación mutua, 2) la comunicación y la toma de decisiones, 3) la motivación y la productividad y 4) el control y la organización.³⁰ La figura 7.3 muestra estas etapas y las actividades que las caracterizan. Las etapas se analizarán de forma separada y diferenciada, aunque es difícil determinar exactamente cuándo un grupo pasa de una a otra, pues las actividades que se desarrollan en las diversas fases tienden a superponerse.

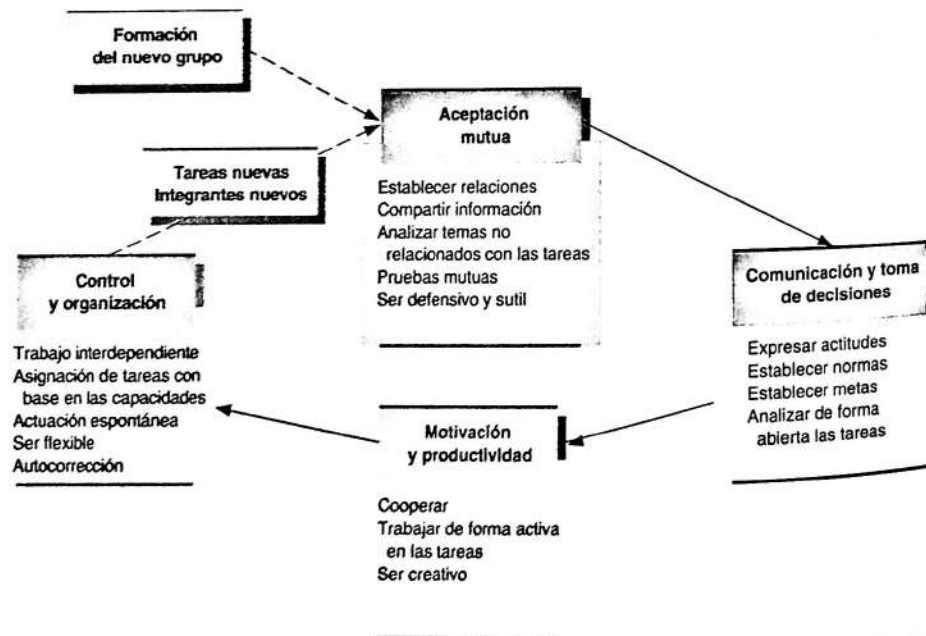
Aceptación mutua

En la *etapa de aceptación mutua* del desarrollo (también conocida como etapa de *formación*), se integran los grupos y sus integrantes se conocen entre sí mediante el intercambio de información personal. A menudo ponen a prueba sus opiniones mediante el análisis de temas poco relacionados con el grupo, como el

etapa de aceptación mutua
Etapa que se caracteriza porque los integrantes comparten información personal y se conocen entre sí

Figura 7.3

Etapas del desarrollo de los grupos



Esta figura muestra las etapas de evolución de un grupo recién formado a un grupo maduro. Observe que cuando se incorporan nuevos integrantes a un grupo existente o cuando se asigna una nueva tarea, el grupo debe repetir las etapas.

clima, deportes o eventos recientes dentro de la organización. También pueden analizarse algunos aspectos de la tarea del grupo, como sus objetivos formales, pero este análisis no será muy productivo porque los integrantes no se conocen y no saben cómo evaluar los comentarios de los demás. Esta etapa puede ser breve si los integrantes ya se conocen, pero no es probable que se omita por completo, ya que se trata de un grupo con un propósito nuevo. También es posible que existan algunos integrantes que no se conozcan o se conozcan poco.

A medida que las personas se conocen, la conversación puede orientarse a temas más sensibles, como las políticas de la organización o decisiones polémicas recientes. En esta etapa, los integrantes pueden tener discusiones leves y pelear un poco a medida que exploran sus puntos de vista sobre temas diversos y aprenden acerca de las reacciones, conocimientos y experiencias de los demás. A partir de estas conversaciones, llegan a comprender la similitud de sus creencias y valores y la medida en la que pueden confiar unos en otros. Pueden discutir sus expectativas sobre las actividades del grupo en términos de su experiencia y participación en otros grupos.³¹ Con el tiempo, la conversación se dirige a la actividad del grupo y, cuando se formaliza, el grupo avanza a la siguiente etapa de desarrollo: la comunicación y la toma de decisiones.

Comunicación y toma de decisiones

Una vez que los integrantes del grupo han comenzado a aceptarse entre sí, el grupo progresa hacia la *etapa de comunicación y toma de decisiones* (también llamada etapa de *tormenta*). En esta fase, los integrantes exponen de manera más abierta sus sentimientos y opiniones, lo que puede incrementar el conflicto; pueden mostrar mayor tolerancia a puntos de vista opuestos y explorar diferentes ideas para llegar a una solución o decisión razonable. Por lo general, las normas de comportamiento comienzan a desarrollarse durante esta etapa a partir de la membresía. Los participantes discuten y finalmente llegan a un acuerdo acerca de las metas comunes. Después se asignan los roles y tareas que deben desempeñarse para lograr los objetivos.

etapa de comunicación y toma de decisiones

Etapa en la que los integrantes analizan de forma más abierta sus sentimientos y acuerdan las metas grupales y roles individuales que deben desempeñar en el grupo

Motivación y productividad

En la etapa siguiente, de *motivación y productividad*, (también llamada etapa de *normalización*), el enfoque se desplaza lejos de las preocupaciones y puntos de vista personales hacia las actividades que beneficiarán al grupo. Los integrantes desempeñan sus tareas asignadas, cooperan y se ayudan entre sí para lograr sus objetivos. La motivación es muy alta y las tareas pueden desempeñarse de forma creativa. En esta etapa, el grupo cumple con su trabajo y avanza hacia la fase final de desarrollo.

etapa de motivación y productividad

Etapa en la que los integrantes colaboran, se ayudan entre sí y trabajan para completar las tareas

Control y organización

En la etapa final de *control y organización* (también llamada etapa de *desempeño*), el grupo trabaja de manera efectiva para alcanzar sus metas. Las tareas se asignan de común acuerdo y conforme a las capacidades. En un grupo maduro, las actividades son relativamente espontáneas y flexibles en lugar de estar sujetas a restricciones estructurales rígidas. Los grupos maduros evalúan sus actividades y resultados potenciales y emprenden acciones correctivas cuando es necesario. Las características de flexibilidad, espontaneidad y autocorrección son muy importantes para que el grupo mantenga su nivel de productividad durante un periodo prolongado.

etapa de control y organización

Fase en la que el grupo alcanza la madurez; los integrantes trabajan juntos y son flexibles, adaptables y poseen mecanismos de autocorrección

Sin embargo, no todos los grupos pasan por las cuatro etapas. Algunos de ellos se disuelven antes de llegar a la etapa final, y otros no pueden completar una etapa antes de pasar a la siguiente. Por ejemplo, en lugar de dedicar el tiempo necesario para llegar a conocerse entre sí y generar confianza, un grupo podría acortar la primera etapa de desarrollo debido a la presión de su líder, el cumplimiento de plazos, o una amenaza externa (por ejemplo, el jefe).³² Si los

integrantes son obligados a desempeñar las actividades típicas de una fase posterior, mientras que una etapa anterior está incompleta, es probable que se sientan frustrados y que el grupo no se desarrolle por completo y sea menos productivo.³³ La productividad del grupo depende del desarrollo exitoso de cada etapa. Por lo general, un grupo que evoluciona a lo largo de las cuatro etapas de desarrollo se convierte en un grupo maduro³⁴ en el que sus integrantes son interdependientes, coordinados, cooperativos, competentes y motivados en su trabajo, con capacidad de autocorrección y comunicación activa con los demás.³⁵ Este proceso no toma mucho tiempo cuando el grupo se esfuerza y presta atención a los procesos.

Por último, a medida que se modifican las condiciones de trabajo y las relaciones, ya sea por cambios de integrantes o cuando una tarea se ha completado e inicia una nueva, los grupos pueden tener que volver a experimentar una o más de las etapas de desarrollo para mantener la cohesión y la productividad de un grupo bien desarrollado. Por ejemplo, en una ocasión, los Forty-Niners de San Francisco regresaron a trabajar después de un periodo incómodo y aprensivo, debido a una huelga de la NFL. El coach llevó a cabo rigurosas prácticas, pero también dio tiempo a sus jugadores para que se reunieran y expresaran sus sentimientos. Poco a poco, la unidad del equipo se restableció y los jugadores comenzaron a bromear y a socializar de nuevo mientras se preparaban para el resto de la temporada.³⁶ Su nuevo desarrollo como grupo maduro dio lugar a dos victorias subsecuentes en el Super Bowl.

Aunque estas etapas no están separadas ni son distintas en todos los grupos, muchos de ellos realizan transiciones bastante predecibles en sus actividades cerca de la mitad del periodo disponible para completar una tarea.³⁷ Un grupo puede comenzar a abordar un problema con un enfoque propio y distintivo y mantenerlo hasta la mitad del tiempo asignado. La transición del punto medio suele ir acompañada de una explosión de actividad concentrada, la revaluación de los supuestos, el abandono de los viejos patrones, la adopción de nuevos enfoques y un progreso importante. Después de este punto medio, los nuevos patrones de actividad deben mantenerse hasta casi el final del periodo. Cerca de la fecha límite se puede presentar otra transición en la que los grupos entran en una fase de afinación, con una explosión final de actividades para concluir el trabajo.

Cómo entender los factores que determinan el desempeño de los equipos

Las personas que trabajan juntas en equipos tienen el potencial de producir más resultados o de mayor calidad de lo que lo habrían hecho si sus esfuerzos individuales se combinaran más tarde. La **ganancia del proceso** se refiere a las mejoras en el desempeño que se generan porque las personas trabajan juntas en vez de hacerlo de forma independiente. Este es el objetivo del trabajo en equipo, ya que las personas que trabajan juntas hacen más y lo hacen mejor de lo que sería posible si trabajaran solas.

Desafortunadamente, muchos equipos no logran alcanzar una ganancia del proceso y en lugar de ello experimentan lo contrario, es decir, una **pérdida del proceso**. Ésta tiene lugar cuando las personas que trabajan en un grupo o equipo tienen un desempeño menor del que tendrían si trabajaran de forma individual. La pérdida de proceso puede reducirse si se clarifican los roles y asignaciones de tareas y no se tolera a los oportunistas, los cuales no contribuyen porque dependen del trabajo de otros. Cuando se le presta atención a la forma en que un equipo desempeña su trabajo podemos identificar y solucionar muchos de los factores que contribuyen a la pérdida del proceso. Se puede mejorar la probabilidad de alcanzar ganancias del proceso si conocemos los

diferentes factores de desempeño del equipo. Algunos de éstos están estrechamente relacionados con los factores de desempeño de los grupos ya descritos, mientras que otros se extienden hacia un horizonte más lejano.

Una técnica útil para promover las ganancias del proceso es desarrollar y promover la **eficacia del equipo**, que es la creencia compartida de que un equipo puede organizar y ejecutar las conductas necesarias para alcanzar sus metas.³⁸ Esta condición está fuertemente relacionada con el desempeño, sobre todo cuando la interdependencia es alta.³⁹ La eficacia del equipo puede mejorar si se apoya y capacita a sus integrantes, se asegura que por lo menos algunos de ellos tengan una autoeficacia personal fuerte y se confía y alienta al equipo.

Como ya se indicó, los integrantes de un equipo altamente cohesivo están motivados para permanecer en el equipo, a contribuir tanto como sea posible y a cumplir con las normas. El desempeño del equipo se arriesga cuando sus integrantes no están fuertemente comprometidos con él o con sus objetivos y no contribuyen con su capacidad máxima porque carecen de cohesión.⁴⁰ Por lo tanto, los gerentes de nuevos grupos y equipos deben esforzarse para promoverla.

Los gerentes también deben tratar de estimular la confianza entre los integrantes del equipo. La **confianza** es la seguridad que tenemos de que otras personas cumplirán sus compromisos, en especial cuando su comportamiento es difícil de observar y controlar.⁴¹ La confianza del equipo se construye mediante experiencias positivas reiteradas, el compromiso con las metas compartidas y la comprensión de las necesidades, motivos e ideas de sus integrantes. Fomentar la confianza en un equipo es una tarea gerencial importante porque su carencia socava cualquiera de sus actividades. Los equipos pueden aprovechar la diversidad y crear una ganancia del proceso con retroalimentación frecuente a las tareas y el contacto interpersonal.⁴²

Los gerentes también deben tratar de evitar la holgazanería social, que es una de las causas principales de las pérdidas del proceso. La investigación ha documentado la práctica de la holgazanería social,⁴³ en particular en tareas triviales o moderadamente importantes. Este fenómeno es menos recurrente en tareas muy importantes⁴⁴ y en equipos pequeños,⁴⁵ y con frecuencia se debe a que los integrantes del equipo sienten que sus contribuciones individuales no serán evaluadas o porque esperan que los demás desempeñarán sus tareas, por lo que optan por no hacerlas ellos.⁴⁶

Un comportamiento contrario ocurre cuando las personas trabajan más y están más motivadas ante la presencia de sus compañeros que cuando trabajan solas. La **facilitación social** ocurre cuando las personas están motivadas para quedar bien con los demás y desean mantener una autoimagen positiva. También puede presentarse cuando las personas trabajan de forma individual. También puede presentarse cuando las personas incrementan su esfuerzo en presencia de terceros. En ocasiones los empleados incrementan su esfuerzo cuando trabajan en un grupo, simplemente porque otros están presentes⁴⁷ o debido a que les preocupa ser evaluados.⁴⁸

Se puede fomentar la facilitación social y reducir la holgazanería si se mantiene el tamaño reducido del equipo, se aclara lo que el equipo espera de cada integrante y se logra que las contribuciones individuales al equipo sean identificables.⁴⁹ Por ejemplo, si a una persona se le asigna la responsabilidad de garantizar que las minutas de las juntas sean compartidas con el equipo dentro de los dos días posteriores a la celebración de las mismas, la probabilidad de que la minuta se elabore y distribuya se incrementará. También se puede incrementar la motivación si se permite que los integrantes del equipo decidan las tareas de las que serán responsables cada uno de ellos.

Además, los gerentes deben establecer con claridad los **roles**, pues éstos definen las conductas y tareas que cada integrante debe desempeñar con base en la posición que ocupa. Uno de los resultados principales del proceso de

eficacia del equipo

Creencia compartida de que el equipo puede organizar y ejecutar las conductas necesarias para alcanzar sus metas

confianza

Seguridad de que las demás personas cumplirán su compromiso, en especial cuando el comportamiento de los demás es difícil de monitorear u observar

facilitación social

Fenómeno que se presenta cuando las personas se encuentran motivadas a verse bien ante los demás y a mantener una autoimagen positiva

roles

Definen las conductas y tareas que cada integrante debe desempeñar con base en la posición que ocupa

ganancia del proceso

Mejoras en el desempeño que ocurren debido a que las personas trabajan juntas en vez de hacerlo de forma independiente

pérdida del proceso

Deterioro del desempeño que ocurre cuando un equipo tiene un desempeño menor del que tendrían sus integrantes si trabajaran de forma individual

desarrollo del grupo y el equipo se presenta cuando se establecen de forma adecuada las funciones de cada integrante. Cuando una persona comprende lo que sus compañeros de equipo esperan que haga, y a su vez sabe lo que puede esperar de ellos, el desempeño es más cordial y los conflictos se reducen. Contar con roles y expectativas claras reduce las pérdidas del proceso.

También es importante establecer normas positivas que nos ayuden a garantizar un desempeño adecuado y faciliten la comprensión de las expectativas de los integrantes del equipo. Un ejemplo de norma positiva es que los integrantes deben llegar a tiempo y preparados a las juntas para participar plenamente. Sus integrantes cumplen con las normas 1) para evitar castigos y recibir recompensas, 2) para imitar a sus compañeros que les agradan y admiran y 3) porque han internalizado la norma y consideran que es la forma adecuada de comportarse.⁵⁰

Siempre que sea posible, los gerentes deben diseñar metas de trabajo compartidas y proporcionar retroalimentación. Los equipos de alto desempeño tienen metas claras y desafiantes con las que todos sus integrantes están comprometidos, y con base en ellas crean submetas y parámetros para autoevaluarse. La retroalimentación es útil para ayudar a que los equipos ajusten su comportamiento y progresen hacia sus metas cuando su desempeño se rezaga.⁵¹ Como aparece en la sección de respuestas del mundo real de este capítulo, durante su incursión en Corea del Sur, Starbucks estableció metas compartidas en sus equipos para tareas que normalmente realizaban las mujeres, a fin de alentar a sus empleados varones para llevarlas también a cabo.⁵²

La compensación también motiva conductas efectivas de trabajo en equipo. Cuando las recompensas se vinculan con el desempeño del grupo, sus integrantes se motivan para perseguir las metas de éste en lugar de sus objetivos personales.⁵³ Los equipos requieren que las empresas cambien la perspectiva de sus programas de compensación de un enfoque individual hacia uno grupal. Las recompensas individuales restantes deben reconocer a las personas que son integrantes efectivos del equipo, que comparten libremente sus experiencias, ayudan cuando es necesario y desafían a sus equipos para mejorar. Un sistema de "estrellas" que compensa sólo el desempeño individual socava la efectividad del equipo.

Algunas recompensas individuales pueden ser adecuadas para aquellos que realizan contribuciones individuales particularmente cruciales para el equipo, pero la mayoría de ellas debe otorgarse a nivel de equipo. Los gerentes deben recordar la importancia que tiene la incorporación de los nuevos integrantes a los equipos. La rotación de los integrantes pone en riesgo su efectividad, debido a que se debe socializar con los nuevos miembros para que se integren de manera proactiva.⁵⁴ El rol de los líderes es muy importante para estimular la socialización y la integración del recién llegado. La incorporación de un nuevo integrante consiste en motivar a todos los miembros del equipo para promover el compromiso con las metas compartidas, los afectos positivos y conformar los procesos. La socialización crea vínculos afectivos que conectan a los integrantes con el equipo y su misión, y ayuda a generar confianza y un sentido de comunidad. Si los integrantes actuales no emplean el tiempo suficiente para incorporar a los nuevos integrantes en la estructura, éstos no podrán contribuir con todo su potencial y es probable que se comprometan menos con el equipo, además de que se reducirá la cohesión del grupo.

Proceso de implementación

Implementar equipos en la organización no es una tarea sencilla; requiere mucho trabajo, capacitación y paciencia. En realidad, pasar de una organización con una estructura tradicional a una basada en equipos es un cambio

profundo que requiere la adaptación cultural de toda la organización. Por lo general, el diseño de organización jerárquica proporciona control y claridad a la dirección. Sin embargo, numerosas organizaciones tienen que reaccionar con rapidez en un entorno dinámico. Los procedimientos para que los equipos funcionen, impuestos de forma artificial mediante los procesos existentes, son una receta para el desastre. En esta sección se presentan varios elementos esenciales para lograr un cambio organizacional hacia una estructura de equipos, proceso que se ilustra en la figura 7.4.

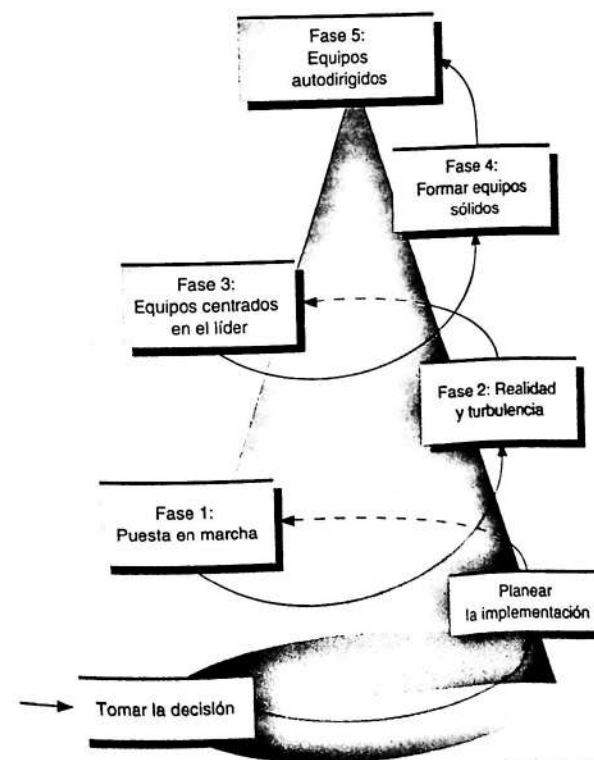
Fase 1: Puesta en marcha

En la fase 1 se debe seleccionar y preparar a los integrantes para que trabajen en equipo, de manera que tengan la mejor oportunidad de éxito. Gran parte de la capacitación inicial es informativa o de creación de "conciencia". En esta etapa se envía el mensaje de que la alta dirección está comprometida firmemente con los equipos y que éstos no son experimentales. El comité directivo comienza la capacitación en la parte superior y ésta se transmite de forma descendente a los integrantes de los equipos.

La capacitación incluye las razones para cambiar a una organización basada en equipos, la forma en que se seleccionaron los equipos, cómo

Figura 7.4

Fases de la implementación de equipos



Implementar el enfoque de equipos en una organización es un proceso arduo y largo. Después de que se ha tomado la decisión de trabajar con ellos, un comité directivo desarrolla los planes para su diseño, los cuales incluyen la planeación de todo el proceso. La meta es que los equipos se autodirijan. El tiempo que requiere cada etapa depende de la organización.

funcionan, sus roles y responsabilidades, la compensación y la seguridad en el empleo. En general, la capacitación cubre las habilidades técnicas necesarias para trabajar en equipo, las habilidades gerenciales que se requieren para que el equipo funcione dentro de la organización y las habilidades interpersonales precisas para trabajar con los integrantes del equipo y de toda la empresa. En ocasiones las habilidades interpersonales son esenciales. Tal vez la tarea más importante consiste en fijar la idea de que los equipos no son "no administrados", sino que son "manejados de manera diferente". La diferencia es que los nuevos equipos se autodirigen. También se deben identificar los límites del equipo y ajustar el plan preliminar para adaptarse a las condiciones que éste presenta. Los empleados suelen sentir durante los primeros meses que las cosas están cambiando mucho, por lo que su entusiasmo es alto y su expectativa bastante positiva. El desempeño de los equipos se incrementa en esta fase debido a este entusiasmo inicial por el cambio.

Fase 2: Realidad y turbulencia

Después de alrededor de seis a nueve meses, los integrantes del equipo y los gerentes comienzan a sentirse frustrados y confundidos respecto a las ambigüedades que surgen en la nueva situación. En el caso de los empleados, las tareas desconocidas, una responsabilidad mayor y la preocupación por la seguridad laboral reemplazan a las oportunidades que ofrecía el nuevo enfoque. Toda la capacitación y preparación, aunque son importantes, nunca serán suficientes para prepararse para la tormenta y el contragolpe. Cummins Engine Company llevó a cabo numerosos "talleres de predicción" en un esfuerzo para preparar a los empleados y gerentes para las dificultades que se avecinaban, pero todo fue en vano; sus empleados reportaron los mismos problemas que los de otras empresas. El mejor consejo es llevar a cabo muy bien la fase 1, y luego hacer que los gerentes estén muy visibles, y que trabajen de manera permanente para aclarar los roles y responsabilidades de todos los involucrados, y refuerzan las conductas positivas que manifiesten los empleados.

Algunos gerentes cometen el error de permanecer alejados de los equipos recién conformados, pues piensan que la mejor idea es dejar que los grupos se administren solos. En realidad, los gerentes deben estar presentes para alentar, supervisar el desempeño del equipo, actuar como intermediarios entre ellos, apoyar en la adquisición de los recursos necesarios, fomentar el tipo correcto de comunicación y, en ocasiones, proteger a los equipos de quienes desean verlos fracasar. Los gerentes también sienten inquietud y confusión debido a que el cambio que apoyaron les genera más trabajo. Además, existe la amenaza real, al menos al inicio, de que el trabajo no se realice, los proyectos no se completan o los pedidos no se envían a tiempo, y que el equipo sea culpado por estos problemas.⁵⁵ Los gerentes también informan que todavía tienen que intervenir y resolver los problemas porque los equipos no saben lo que están haciendo.

Fase 3: Equipos centrados en el líder

A medida que el malestar y las frustraciones llegan a su punto máximo en la fase anterior, los equipos intentan establecer un sistema que se asemeje a la vieja estructura organizacional centrada en el líder (vea la figura 7.4). Sin embargo, los integrantes están aprendiendo acerca de que la autodirección y el liderazgo surgen dentro del equipo, y por lo general comienzan a centrarse en una sola persona. Además, a medida en que los integrantes aprenden a manejarse mejor, el equipo comienza a pensar en sí mismo como una unidad. En este punto surge en los gerentes la idea de las posibilidades positivas de la organización en equipo y se retiran lentamente de la operación cotidiana de la unidad para centrarse en las normas, reglamentos, sistemas y recursos para el equipo.⁵⁶ Esta fase no es un revés para su desarrollo, aunque podría parecerlo, porque el desarrollo y la

dependencia de un líder interno es un movimiento de alejamiento de la vieja jerarquía y las líneas tradicionales de autoridad.

Los comités de diseño y dirección deben asegurar que ocurran dos fenómenos durante esta fase. En primer lugar, tienen que motivar el surgimiento de líderes internos fuertes. Los nuevos líderes pueden ser nombrados por la empresa o designados por los integrantes del equipo. En ocasiones, la alta dirección prefiere el control adicional que obtiene si es ella la que designa a los líderes, suponiendo que la producción continuará durante la transición del equipo. Por otro lado, si los líderes designados por la empresa son los exgerentes, los integrantes del equipo podrían considerar que en realidad nada ha cambiado. Los líderes designados pueden ser un problema si no están orientados hacia las metas del equipo y no cuentan con la capacitación adecuada.

Por lo general, cuando el líder del equipo designado no es efectivo, el equipo reconocerá el problema y realizará los ajustes necesarios para ponerse nuevamente en marcha. Otra posibilidad al alcance de la dirección del equipo es establecer un sistema de rotación para que la posición de líder cambie cada trimestre, mes, semana, o incluso por días. Un sistema de rotación estimula el crecimiento profesional de todos los integrantes del equipo y refuerza la solidez de su autodirección.

La segunda cuestión importante en esta fase consiste en ayudar a cada equipo a desarrollar su propio sentido de identidad. Visitar a los equipos maduros para observarlos en acción puede ser un buen paso para los que recién están formándose. Reconocer a los equipos e individuos que tienen un desempeño adecuado es siempre una acción poderosa, en especial cuando los equipos eligen a quienes reciben el reconocimiento. La capacitación continua en herramientas y técnicas para la solución de problemas es imprescindible. Los gerentes deben promover la mayor cantidad de oportunidades de solución de problemas como sea posible para el nivel del equipo. Por último, a medida que se desarrolla la identidad del equipo, es útil que éstos participen en actividades sociales portando camisetas con nombres, logotipos y otros elementos que muestren su identidad. Todos estos elementos son señales seguras de que el equipo está entrando en la fase 4.

Fase 4: Equipos consolidados

En la cuarta fase de la implementación de los equipos, éstos se consolidan hasta el punto en el que su enfoque interno puede perjudicar a otros equipos y a la organización en su conjunto. Estos equipos, que suelen estar muy seguros de su capacidad para hacer cualquier cosa, resuelven problemas, administran sus horarios y recursos y manejan los conflictos internos. Sin embargo, la comunicación con equipos externos comienza a disminuir, el equipo encubre a los integrantes de bajo desempeño y se generan rivalidades entre los equipos, lo que genera una competencia desleal.

Para evitar los peligros de la lealtad intensa y el aislamiento inherente a la fase 4, los gerentes deben asegurarse de que los equipos lleven a cabo las mismas actividades que les permitieron prosperar hasta este momento. En primer lugar, los equipos necesitan mantener abiertos los canales de comunicación con sus similares a través de consejos de representantes que se reúnen con regularidad para discutir lo que funciona y no funciona. Cuando los equipos se comunican y cooperan con otros deben ser recompensados. En la planta de Digital Equipment, en Connecticut, los representantes de los equipos se reúnen cada semana para compartir sus éxitos y fracasos para que todos puedan evitar problemas y mejorar las maneras en que operan sus equipos.⁵⁷ En segundo lugar, la gerencia tiene que ofrecer retroalimentación por medio de terminales de cómputo con información actualizada sobre el desempeño, o por medio de juntas habituales de retroalimentación. En las plantas de TRW se introdujo la

evaluación del desempeño por compañeros en esta etapa del proceso de implementación. Se encontró que, en la fase 4, los equipos estaban listos para asumir esta tarea gerencial, pero necesitaban capacitación para realizar las evaluaciones y comunicar los resultados. En tercer lugar, los equipos deben seguir el plan previamente elaborado para transferir la autoridad y responsabilidad, y asegurarse de que todos sus integrantes lo siguen, a la vez que se les proporciona la capacitación necesaria en las habilidades que se requieren para realizar el trabajo asignado. Hacia el final de la fase 4, el equipo debe estar listo para asumir la responsabilidad de autodirigirse.

Fase 5: Equipos autodirigidos

La fase 5 es el resultado final de meses o años de planeación e implementación. Los equipos maduros logran o superan sus objetivos de desempeño. Sus integrantes asumen la responsabilidad de los roles de liderazgo relacionados con el equipo. Los gerentes y supervisores se retiran de las operaciones cotidianas, y planean y les ofrecen asesoría. Quizá lo más importante es que los equipos maduros son flexibles para asumir nuevas ideas para mejorar, realizan los cambios necesarios en integrantes, funciones y tareas, y hacen lo que sea necesario para lograr los objetivos estratégicos de la organización. A pesar de que los equipos son maduros y funcionan bastante bien, es necesario satisfacer varios requisitos para mantenerlo en su camino. En primer lugar, las personas y los equipos deben continuar su capacitación en habilidades de trabajo en equipo e interpersonales. En segundo lugar, los sistemas de apoyo deben mejorar constantemente para facilitar el desarrollo y la productividad del equipo. En tercer lugar, los equipos siempre tienen que mejorar sus relaciones con clientes y proveedores internos de la organización. Las sociedades entre los equipos de la organización pueden ayudarles a continuar respondiendo a las necesidades de los clientes externos.

ADMINISTRACIÓN DE LOS EQUIPOS

La administración continua de los equipos requiere contar con conocimientos adicionales. Éstos incluyen entender los costos y beneficios de los equipos, la promoción del desempeño efectivo y la identificación y el desarrollo de las competencias de trabajo en equipo.

Cómo entender los costos y beneficios de los equipos

Dada la creciente popularidad de los equipos en todo el mundo, es posible que algunas organizaciones hayan comenzado a implementarlos, simplemente porque todo el mundo lo está haciendo, lo cual es evidentemente una razón equivocada. La razón de una empresa para crear equipos debe ser que éstos tienen sentido para ella. El mejor motivo para comenzar a implementar equipos en cualquier organización es obtener los beneficios positivos que pueden resultar de un entorno basado en ellos, como mejor desempeño, beneficios para los empleados, reducción de costos y mejoras organizacionales. La tabla 7.2 muestra cuatro categorías de beneficios y algunos ejemplos. El *Caso de estudio de IDEO* es otro ejemplo.

Mejor desempeño

El mejor desempeño puede presentarse de diversas formas, como mejora de la productividad, mayor calidad y servicio al cliente, etc. Trabajar en equipo permite que los empleados no desperdicien esfuerzos, reduzcan los errores y reaccionen mejor ante los clientes, lo que incrementa el resultado por cada unidad de insumo del empleado. Estas mejoras provienen de combinar los esfuerzos

Tabla 7.2

Beneficios de los equipos en las organizaciones

Tipo de beneficio	Beneficio específico	Ejemplos organizacionales
MEJOR DESEMPEÑO	Incremento de la productividad	Ampex: Las entregas a tiempo a los clientes se incrementaron 98%.
	Mejor calidad	K Shoes: Los rechazos por millón de piezas fabricadas se redujeron de 5,000 a 250.
	Mejor servicio al cliente	Eastman: La productividad se incrementó 70%.
BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	Calidad de vida en el trabajo	Milwaukee Mutual: Los programas de asistencia social a los empleados disminuyeron a un nivel 40% inferior al promedio de la industria.
	Menor estrés	Kodak: La rotación se redujo 50%.
REDUCCIÓN DE COSTOS	Menor rotación y ausentismo	Texas Instruments: Los costos se redujeron más de 50%.
	Menor cantidad de lesiones	Westinghouse: Los costos disminuyeron 60%.
MEJORAS DE LA ORGANIZACIÓN	Incremento en innovación y flexibilidad	IDS Mutual Fund Operations: Mejoró la flexibilidad para manejar las fluctuaciones en las actividades de mercado. Hewlett-Packard: Sistema innovador de procesamiento de pedidos.

Fuente: Ejemplos tomados de Katzenbach, J. y Eisenhardt, K. (2013). *HBR's 10 Must Reads on Teams*. Boston: Harvard Business School Press; Gustafson, P. y Liif, S. (2014). *A Team of Leaders: Empowering Every Member to Take Ownership in Develop Initiative, and Take Ownership*. Nueva York: AMACOM; McChrystal, S., & Collins, T. (2015). Nueva York: John Wiley and Sons.

individuales en formas nuevas y de la búsqueda continua por progresar en beneficio del equipo.⁵⁸ Por ejemplo, una planta de General Electric en Carolina del Norte experimentó un incremento de 20% de su productividad después de implementar equipos de trabajo.⁵⁹ K Shoes reportó un incremento de 19% de su productividad y reducciones significativas de los rechazos en el proceso de fabricación después de que comenzó a utilizar equipos.

Reducción de costos

Las organizaciones basadas en equipo muestran importantes reducciones en costos a medida que los equipos facultados con atribuciones de decisión (empowerment) reducen el desperdicio, tienen menos errores, presentan un menor número de demandas de indemnización laboral y un nivel más bajo de ausentismo y rotación. Los integrantes de los equipos sienten que influyen en los resultados, se comprometen con su deseo de realizar contribuciones porque son valorados, y no quieren decepcionarlo. Wilson Sporting Goods reportó ahorros por equipo y no quieren decepcionarlo. Wilson Sporting Goods reportó ahorros por 10 millones de dólares anuales durante cinco años, gracias a sus equipos. Por su parte, Colgate-Palmolive informó que retuvo a más de 90% de sus técnicos después de cinco años, con una rotación extremadamente baja, luego de cambiar a un enfoque basado en equipos.

Otros beneficios para la organización

El incremento de la innovación, la creatividad y la flexibilidad son otros beneficios que experimentan las organizaciones cuando transitan de una cultura directiva jerárquica a una cultura basada en equipos.⁶⁰ El uso de equipos puede eliminar niveles burocráticos redundantes y adelgazar la jerarquía en las grandes organizaciones. Los empleados se sienten cercanos, están en contacto con la alta dirección y son más propensos a contribuir de forma significativa, porque piensan que sus esfuerzos son importantes. Además, el ambiente

CASO DE ESTUDIO

Trabajo en equipo en IDEO

IDEO es una empresa global de diseño que ha obtenido varios reconocimientos.⁶¹ Cada año forma equipos de psicólogos, ingenieros mecánicos, biólogos y diseñadores industriales que trabajan juntos en proyectos que van desde mouse para computadoras de Apple hasta desfibriladores cardíacos o tubos de pasta dental para Neat Squeeze.

La filosofía corporativa de IDEO es que el trabajo en equipo mejora la innovación y la creatividad. Se utilizan lluvias de ideas en equipo para generar a la vez una gran cantidad de nuevas ideas. Los equipos de proyecto comparten y mejoran las ideas mediante el aprovechamiento de las habilidades de los integrantes y la resolución conjunta de problemas. La empresa considera que la diversidad de los equipos interdisciplinarios mejora la calidad y acelera la innovación.⁶²

Independientemente del proyecto, los equipos de IDEO utilizan el mismo proceso. Primero, identifican productos y experiencias similares y observan a las personas que los utilizan. A continuación visualizan, evalúan, perfeccionan e implementan soluciones innovadoras extraídas de sus investigaciones y observaciones para resolver los problemas de los clientes. Los integrantes de los equipos de IDEO carecen de títulos formales o de estatus y se respetan de la misma forma.⁶³

Preguntas

1. ¿Cómo influye el trabajo en equipo en la innovación de IDEO?
2. ¿Cómo influye la diversidad en la efectividad del trabajo en equipo en IDEO?
3. ¿Qué características pretendería para dotar de personal a un equipo de proyecto en IDEO?

de equipo desafía de forma constante a los grupos para innovar y resolver de manera creativa los problemas. Si la "misma vieja manera" no funciona, los equipos facultados pueden desecharla y desarrollar una nueva forma de hacer las cosas. Debido al incremento de la competencia global, las organizaciones deben adaptarse constantemente para mantenerse al ritmo de los cambios. Los equipos proporcionan la flexibilidad necesaria para reaccionar con rapidez. Uno de los primeros equipos de Motorola desafió una vieja política de la alta dirección respecto a las inspecciones de proveedores en un esfuerzo para reducir los tiempos de ciclo y mejorar la entrega de componentes principales.⁶⁴ Después de varios intentos, la dirección le permitió al equipo implementar un sistema nuevo y obtuvo los beneficios esperados.

Beneficios para los empleados

Los empleados tienden a beneficiarse en un ambiente de equipo tanto como las organizaciones. Se ha puesto mucha atención a las diferencias que existen entre la generación del *baby boom* y los "postboomers" en relación con sus actitudes laborales, la importancia que le otorgan al trabajo y lo que desean de él. En general, los más jóvenes tienden a estar menos satisfechos con el trabajo y la organización, muestran menos respeto por la autoridad y la supervisión, y tienden a querer más que un cheque de pago cada semana. Los equipos pueden proporcionar el sentido de autocontrol, dignidad humana, identificación con el trabajo, y el sentido de autoestima y autorrealización que los trabajadores parecen buscar en la actualidad. En lugar de depender de un sistema tradicional jerárquico basado en la dirección, los equipos otorgan libertad a sus empleados para crecer y ganar respeto y dignidad mediante la autoadministración, tomar decisiones acerca de su trabajo, y hacer en realidad una diferencia en el mundo que los rodea.⁶⁵ Como resultado, los empleados tienen una mejor vida laboral, padecen menos estrés y utilizan con menor frecuencia los programas de asistencia.

Costos de los equipos

Los costos de los equipos suelen expresarse en términos de la dificultad para cambiar a una organización basada en ellos. Los gerentes han expresado su frustración y confusión acerca de sus nuevos roles como coaches y facilitadores, en especial si desarrollaban sus habilidades gerenciales en un entorno de administración con filosofía jerárquica tradicional. Algunos gerentes sienten que están trabajando para abandonar sus puestos, debido a que delegan cada vez más sus actividades directivas en los equipos.⁶⁶

Los empleados también pueden sentirse como perdedores durante el cambio a una cultura de equipo. Algunos grupos tradicionales, como el personal de soporte técnico, pueden sentir que sus puestos están en peligro, ya que los equipos hacen cada vez más actividades técnicas que antes eran realizadas por ellos. Es posible que, en estas situaciones, se deban desarrollar nuevas funciones y escalas salariales para el personal técnico. A menudo este personal es asignado a un equipo o a un pequeño grupo de equipos para que se conviertan en integrantes con participación plena en las actividades del equipo.

Otro costo asociado con los equipos es la lentitud de su proceso de desarrollo. Como ya se explicó, se requiere mucho tiempo para que los equipos transiten por su ciclo completo de desarrollo y adquieran la madurez, la eficiencia y la efectividad deseables. La productividad puede disminuir antes de que se presenten los efectos positivos del nuevo sistema de equipos. Si la alta dirección se impacienta con el lento progreso, los equipos pueden ser disueltos, y la organización volver a su forma jerárquica original con pérdidas significativas para ella, los empleados y los directivos.

Es probable que el costo más peligroso sea el abandono prematuro del cambio hacia una organización basada en equipos. Cuando la alta dirección se siente impaciente con el devenir del proceso de cambio y lo termina de forma anticipada, sin permitir que los equipos se desarrollen de forma plena y se presenten los beneficios, se pierde todo el arduo trabajo de los empleados, mandos intermedios y supervisores. Como resultado, la confianza del personal en la dirección general y en los responsables de la toma de decisiones en particular puede deteriorarse por un largo periodo.⁶⁷ Las pérdidas en productividad y eficiencia serán muy difíciles de recuperar, por lo que la dirección debe estar totalmente comprometida antes de iniciar un cambio hacia una organización basada en equipos.

Promoción del desempeño efectivo

En este capítulo se han descrito los diversos beneficios de los equipos y el proceso para cambiar a una organización basada en ellos. Los equipos pueden utilizarse en organizaciones pequeñas y grandes, en talleres y oficinas, y en países de todo el mundo. Sin embargo, deben ser iniciados por razones de negocios basadas en el desempeño y se deben utilizar las estrategias adecuadas de planeación e implementación. En esta sección se analizarán tres temas esenciales que no pueden pasarse por alto cuando se cambia hacia una organización basada en equipos.

Apoyo de la alta dirección

La cuestión para determinar por dónde comenzar a implementar los equipos en realidad no representa ningún problema. El cambio comienza en la parte superior de la jerarquía, pues ello garantiza una implementación exitosa. La alta dirección tiene que desempeñar tres roles importantes. Primero, debe tomar la decisión de cambiar hacia una organización basada en equipos por motivos relacionados con el desempeño de negocios. No se puede emprender un cambio cultural grande porque está de moda, porque el jefe asistió a un seminario sobre equipos, o porque se requiere una solución rápida. Segundo, la

alta dirección debe comunicar las razones del cambio al resto de la organización. En tercer lugar, debe apoyar el esfuerzo de cambio durante los periodos difíciles. Como ya se explicó, por lo general el desempeño disminuye en las primeras fases de la implementación. El apoyo de la alta dirección puede manifestarse como aliento verbal, pero también se necesitan sistemas organizacionales de apoyo a los equipos. Algunos ejemplos son los sistemas más eficientes de inventarios y programación, así como mejores sistemas de contratación y selección, información y compensación adecuada.

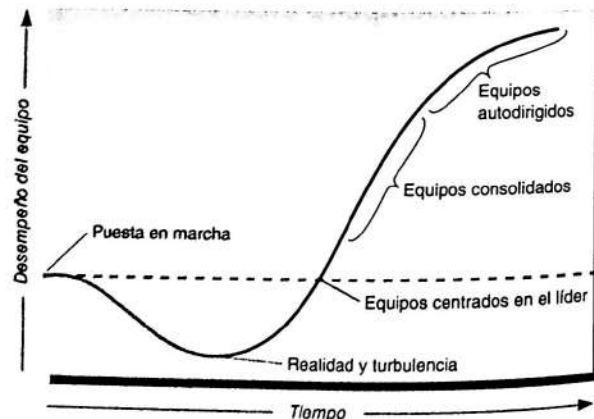
Cómo entender los marcos de tiempo

Con frecuencia, cuando las organizaciones implementan equipos, esperan obtener demasiados resultados en poco tiempo. En realidad, muchas veces las cosas empeoran antes de mejorar.⁶⁸ La figura 7.5 muestra la forma en que el desempeño del equipo disminuye poco después de la implementación y luego vuelve a sus niveles originales y posteriormente los supera. En la dirección de Investors Diversified Services, una firma de servicios financieros en Minneapolis, Minnesota (y ahora una parte de American Express), la planeación prevista para la puesta en marcha de un equipo era de tres o cuatro meses, pero en realidad tardó ocho meses y medio.⁶⁹ A menudo pasa un año o más antes de que el desempeño vuelva al menos al nivel que tenía antes de la implementación de los equipos. Si éstos se implementan sin una planeación adecuada, es posible que su desempeño nunca vuelva a los niveles anteriores. El largo tiempo de espera para mejorar el desempeño puede ser desalentador para los gerentes que reaccionaron deslumbrados por la moda que significaban los equipos y esperan resultados inmediatos.

Las fases de implementación que se describen en las secciones anteriores corresponden a los puntos clave en la curva de desempeño del equipo. En la puesta en marcha, el desempeño se encuentra en sus niveles normales, aunque a veces la anticipación y el entusiasmo por los equipos causan un ligero incremento. En la fase 2, en medio de la realidad y la turbulencia, los equipos a menudo se confunden y se frustran con la insuficiente capacitación y la falta

Figura 7.5

Desempeño e implementación de los equipos



Fuente: De Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (p. 84). Boston, MA: Harvard Business School Press.

La curva de desempeño del equipo muestra que éste tiende a disminuir al inicio cuando se integra al grupo y sus integrantes experimentan confusión, frustración y turbulencia. Sin embargo, el desempeño se incrementa pronto y alcanza niveles sin precedentes cuando el equipo adquiere madurez y se convierte en un equipo autodirigido.

Las organizaciones que utilizan equipos deben modificar su sistema de compensación. Por ejemplo, esta organización reconoce y recompensa el alto desempeño de sus equipos de trabajo. En el pasado, la empresa se enfocaba más en el desempeño individual.

de liderazgo de la alta dirección, hasta el punto en que el desempeño real puede disminuir. En la fase 3, los equipos centrados en el líder se sienten más cómodos con la idea de lo que son y se reenfocan en el trabajo que les corresponde. Han reestablecido el liderazgo, aunque sea con un líder interno en lugar de un gerente o supervisor externo. Por lo tanto, su desempeño vuelve al menos a sus niveles anteriores. En la fase 4, los equipos comienzan a experimentar el potencial real del trabajo en equipo y son productivos por encima de sus niveles anteriores. Por último, en la fase 5, los equipos autodirigidos son maduros, flexibles y por lo general presentan niveles de desempeño sin precedentes.

Las organizaciones que cambian hacia una estructura de equipos tienen que reconocer el tiempo y esfuerzo que supone implementar este cambio, ya que las esperanzas de obtener resultados positivos inmediatos pueden conducir a la decepción. Los incrementos más rápidos de desempeño ocurren entre la fase centrada en el líder y la centrada en el equipo cuando los equipos han conseguido superar las etapas difíciles de bajo desempeño, se han capacitado y están listos para utilizar su independencia y libertad para tomar decisiones sobre su trabajo. Sus integrantes están profundamente comprometidos con sus compañeros y con el éxito del equipo. En la fase 5, la dirección debe asegurarse de que los equipos se enfoquen en los objetivos estratégicos de la organización.

Cambio en la compensación organizacional

La forma en que se compensa a los empleados es vital para el éxito a largo plazo de una organización. Los sistemas tradicionales de recompensas y compensación adecuados para motivar a los individuos simplemente no son apropiados para una organización basada en equipos. En los entornos convencionales, los empleados suelen ser compensados sobre la base de su desempeño individual, su antigüedad o clasificación de trabajo. Sin embargo, en un ambiente basado en equipos, los integrantes deben ser compensados por el dominio de una serie de habilidades necesarias para lograr los objetivos, y las recompensas deben vincularse con el desempeño del equipo. Este tipo de sistemas de remuneración tiende a promover la flexibilidad que los equipos necesitan para ser sensibles a los cambios en los factores del entorno. Existen tres tipos de sistemas de compensación que son comunes en un ambiente de equipo: sistemas de pago basados en las habilidades, distribución de beneficios y planes de bonos de equipo.

1. **Pago basado en las habilidades:** los sistemas de pago basados en las habilidades requieren que los integrantes del equipo desarrollen un conjunto de habilidades básicas necesarias para su equipo, además de habilidades especiales adicionales, las cuales dependen de la trayectoria profesional y las necesidades de su equipo. Algunos programas requieren que todos los integrantes adquieran una serie de conocimientos básicos antes de que alguno de ellos reciba un pago adicional. Por lo general, los empleados pueden incrementar su base de compensación un monto fijo, por ejemplo de \$0.50 por hora por cada habilidad adicional adquirida, hasta algún máximo establecido. Algunas empresas que utilizan sistemas de pago basados en habilidades son Eastman Chemical Company, Colgate-Palmolive y Pfizer.

JUAN MANUEL TORRES



2. **Sistemas de ganancias compartidas (o gainsharing):** por lo general, los sistemas de *gainsharing* compensan a todos los integrantes del equipo con base en el desempeño de la organización, división o planta. Un sistema de este tipo requiere un desempeño de referencia que debe ser superado por los integrantes del equipo para recibir una parte de las ganancias o beneficios sobre la métrica establecida. Westinghouse otorga bonos iguales a una sola emisión para todos los empleados de su planta, con base en mejoras en la productividad, los costos y la calidad. La reacción de los empleados suele ser positiva, porque cuando trabajan para ayudar a la empresa, comparten las ganancias que ayudan a generar. Por otro lado, cuando las condiciones económicas u otros factores fuera de su control hacen que sea imposible mejorar la línea de la utilidad neta preestablecida, los empleados pueden sentirse decepcionados, e incluso desilusionados con el proceso.
3. **Planes de bonos de equipo:** los planes de bonos de equipo son similares a los planes de distribución de ganancias o beneficios, excepto que la unidad de desempeño y pago es el equipo en lugar de una planta, una división o toda la organización. Cada equipo debe tener metas específicas de desempeño o indicadores de referencia que él mismo considere realistas para que el plan sea efectivo. Milwaukee Insurance Company, Colgate-Palmolive y Harris Corporation son ejemplos de empresas que utilizan este tipo de bonos.

Los cambios en el sistema de compensación de la organización pueden ser traumáticos y amenazantes para la mayoría de los empleados. Sin embargo, cuando dicho sistema se vincula a la forma en que el trabajo se organiza y ejecuta, se obtienen beneficios muy positivos. Los tres tipos de sistemas de compensación basados en equipos pueden aplicarse de forma independiente por razones de simplicidad, o de manera combinada para tratar de abordar diferentes tipos de problemas en la organización.

Competencias de trabajo en equipo

Uno de los fundamentos de un equipo efectivo es la naturaleza de las personas elegidas para conformarlo. Es esencial que el equipo cuente con integrantes que tengan las habilidades interpersonales y competencias necesarias para contribuir al desempeño de la tarea y que también sean capaces de trabajar bien en contextos de equipo. Algunas de las capacidades para trabajar en equipo son:⁷⁰

1. **Capacidad para resolver conflictos.**
 - Capacidad para reconocer y estimular el conflicto deseable y desalentar los conflictos no deseables en el equipo.
 - Capacidad para reconocer el tipo y la fuente del conflicto que enfrenta el equipo e implementar una estrategia adecuada de resolución.
 - Capacidad para emplear una estrategia de negociación integradora (ganar-ganar), en lugar de las estrategias tradicionales distributivas (ganar-perder).
2. **Capacidad para colaborar en la solución de problemas.**
 - Capacidad para identificar situaciones problemáticas que requieren soluciones participativas, y utilizar el grado y el tipo adecuado de participación.
 - Capacidad para reconocer los obstáculos para implementar soluciones colaborativas de problemas e implementar acciones correctivas adecuadas.
3. **Capacidad para la comunicación.**
 - Capacidad para comunicarse abiertamente y brindar apoyo.
 - Capacidad para escuchar de manera objetiva y utilizar de forma adecuada las técnicas de escucha activa.

- Capacidad para maximizar la congruencia entre los mensajes verbales y no verbales y de reconocer e interpretar los mensajes no verbales de los demás.
 - Capacidad para participar y reconocer la importancia de los rituales de interacción y conversaciones pequeñas.
4. **Capacidad para la autoadministración y el establecimiento de metas.**
 - Capacidad para ayudar a establecer metas para el equipo que sean específicas, desafiantes y aceptadas.
 - Capacidad para proporcionar retroalimentación constructiva.
 5. **Capacidades para planear y coordinar tareas.**
 - Capacidad para coordinar y sincronizar las actividades, la información y las tareas entre los integrantes del equipo.
 - Capacidad para ayudar a establecer las asignaciones de tareas y roles para cada integrante del equipo y asegurar un equilibrio adecuado en la carga de trabajo.

Las competencias de trabajo en equipo también implican comprender el comportamiento ético en los equipos. Entre más frecuente e intensa sea la interacción con nuestros compañeros, más fuerte será su influencia en nuestro comportamiento.⁷¹ El comportamiento ético de otras personas influye en nuestro propio comportamiento ético.⁷² Este enunciado es particularmente cierto en el caso de los gerentes, lo que pone de relieve la importancia de establecer de forma consistente un buen ejemplo como gerente.⁷³ Cuatro cuestiones de ética son especialmente importantes en los equipos:

1. ¿Cómo distribuir con justicia el trabajo en los equipos?
2. ¿Cómo actúan los equipos para asignar la culpa y adjudicar el crédito?
3. ¿Cómo garantizan los equipos la participación, resolución de conflictos y toma de decisiones?
4. ¿De qué manera los equipos evitan el engaño y la corrupción?

Un **contrato de equipo** es un acuerdo escrito entre quienes lo integran, el cual establece las reglas básicas acerca de los procesos, roles y responsabilidades del equipo. Sus integrantes deben comunicarse y negociar con la finalidad de identificar la calidad del trabajo que todos desean lograr, cómo se tomarán las decisiones, el nivel de participación y la responsabilidad individual para que todos se sienten cómodos. Los contratos de equipo ayudan a impedir el oportunismo y reducir las posibilidades de que se presenten conflictos por la distribución desigual de los recursos. Además, estos acuerdos pueden promover un comportamiento ético y mejorar el desempeño del equipo y la satisfacción de sus integrantes mediante la mejora de la responsabilidad personal y la creación de reglas y expectativas claras.

contrato del equipo
Acuerdo escrito que establece las reglas básicas que deben observar los procesos, roles y responsabilidades de los integrantes de un equipo

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EMERGENTES PARA LOS EQUIPOS

A medida que los equipos se difunden cada vez más en las organizaciones, deben abordarse dos conjuntos adicionales de oportunidades y desafíos: los equipos virtuales y la diversidad y los equipos multiculturales.

Equipos virtuales

La administración de los equipos virtuales puede ser difícil⁷⁴ debido a que sus integrantes se encuentran separados tanto en espacio geográfico como en

tiempo, lo que incrementa los desafíos de trabajar conjuntamente de manera efectiva. En estos entornos, los integrantes del equipo a menudo están aislados y tienen dificultades para sentirse conectados con sus compañeros.⁷⁶ Es bastante difícil dirigir equipos que interactúan directamente y cuyos integrantes comparten un idioma y una cultura en común, pero estos desafíos se multiplican cuando los equipos “se hacen virtuales” y la comunicación se produce a través de la tecnología con la participación de integrantes con proyecciones de vida muy diferentes.⁷⁶

Los equipos virtuales permiten a las organizaciones contar con las personas más calificadas para un trabajo concreto, independientemente de su ubicación, responder más rápido a la competencia, y proporcionar mayor flexibilidad a las personas que trabajan desde su casa o en otro lugar. En ciertos casos, algunos integrantes del equipo pueden ser agentes libres o socios aliados, esto es, no ser empleados de la organización. En otros, los integrantes podrían ni siquiera verse frente a frente. Numerosos equipos virtuales operan dentro de una organización determinada, pero también cruzan las fronteras organizacionales cada vez con más frecuencia.⁷⁷ Hewlett-Packard, Motorola y Banco de Boston son empresas que utilizan equipos virtuales para implementar sus estrategias.⁷⁸

Habilidades de liderazgo en los equipos virtuales

El liderazgo efectivo de equipos cuyos integrantes están unidos por la tecnología, y a menudo no se ven entre sí, requiere habilidades y conductas únicas en comparación con la administración de equipos situados en el mismo lugar.⁷⁹ Trabajar desde diferentes ubicaciones presenta desafíos para la comunicación, colaboración e incorporación de los integrantes con el resto del equipo y con la organización en general. Cuando los integrantes se ven rara vez o interactúan con otros empleados, puede ser difícil que se sientan parte del equipo y de la comunidad organizacional.

Uno de los desarrollos importantes que el líder de un equipo virtual puede lograr es establecer un clima de comunicación que se caracterice por la apertura, la confianza, el apoyo, el respeto mutuo y la asunción de riesgos. Esto ayuda al equipo a establecer relaciones de trabajo positivas, compartir información abiertamente, reducir la formación de subgrupos internos y evitar la mala interpretación de los mensajes.⁸⁰

Un experto identificó cinco categorías de habilidades de liderazgo importantes para los equipos virtuales y la administración a distancia.⁸¹

1. *Comunicación efectiva y combinación de la tecnología adecuada a la situación:* las herramientas de colaboración en línea ayudan a los equipos virtuales a administrar archivos, juntas y asignaciones de tareas.
2. *Construir una comunidad entre los integrantes del equipo sobre la base de la confianza mutua, el respeto, la afiliación y la equidad:* los líderes efectivos tratan con respeto y justicia a los integrantes del equipo y solicitan y valoran sus contribuciones.
3. *Establecer de forma clara y motivante una visión compartida, el propósito del equipo, sus objetivos y expectativas:* los mensajes sutiles, como recordar a alguien en voz baja que no debe atacar las ideas durante una sesión de lluvia de ideas, son herramientas poderosas para conformar las normas de un equipo virtual.
4. *Liderar con el ejemplo y enfocarse en resultados medibles:* los líderes virtuales efectivos establecen objetivos y hacen asignaciones claras de tareas y posteriormente otorgan a los integrantes del equipo la responsabilidad sobre ellas.
5. *Coordinación y colaboración a través de los límites organizacionales:* los líderes de los equipos virtuales deben trabajar de forma efectiva con

personas de múltiples organizaciones, con los agentes libres y los socios aliados que no son empleados de su organización.

Conductas del líder

La falta de contacto frente a frente del líder con los integrantes del equipo virtual le dificulta supervisar su desempeño y aplicar soluciones a los problemas laborales. También se le complica realizar las funciones típicas de mentoring, coaching y desarrollo. El desafío para los líderes de los equipos virtuales consiste en que estas tareas deben llevarse a cabo mediante el empoderamiento del equipo sin que el líder esté presente.⁸²

Por ejemplo, los integrantes de los equipos virtuales suelen ser seleccionados por sus competencias, *expertise* y experiencias previas en esos tipos de equipos. Se espera que posean conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos técnicos que les permitan contribuir a incrementar la efectividad del equipo y operar de forma efectiva en un entorno virtual. Por lo tanto, la necesidad de que los líderes de estos equipos supervisen o desarrollen a sus integrantes podría no ser tan importante. Además, los líderes de los equipos virtuales pueden distribuir algunos aspectos de estas funciones entre los integrantes del equipo, lo cual favorece su autodirección.⁸³

Los líderes de los equipos virtuales deben proporcionar una dirección clara al equipo⁸⁴ junto con metas individuales específicas. Cuando la dirección y las metas son claras, los integrantes del equipo pueden supervisar y evaluar su propio desempeño.⁸⁵ Aunque esto es relevante en todos los equipos, los líderes de los equipos virtuales deben ser más proactivos y estructurados y desarrollar procesos que se conviertan en la forma de comportamiento natural del equipo.

Una forma en la que los líderes de equipos virtuales pueden lograrlo es mediante el desarrollo de rutinas y procedimientos adecuados al inicio del ciclo de vida del equipo.⁸⁶ Las rutinas crean patrones consistentes de comportamiento que se reproducen, incluso, en ausencia del líder. Los líderes pueden definir las rutinas deseadas (por ejemplo, procedimientos operativos estándar), capacitar a los integrantes y proporcionar incentivos motivacionales suficientes para garantizar su cumplimiento. También pueden establecer normas y directrices para especificar el comportamiento adecuado de los integrantes del equipo. Por ejemplo, la comunicación por computadora tiende a generar un comportamiento individual más desinhibido, con el uso de expresiones fuertes o irritantes.⁸⁷ Por lo tanto, los líderes deben diseñar procedimientos operativos normativos que especifiquen cuándo es o no adecuada la comunicación virtual. Dado que, por lo general, los integrantes de los equipos virtuales conocen poco el entorno general, también es importante que los líderes monitoreen el entorno e informen sobre cualquier cambio importante.⁸⁸

Groupware y sistemas de apoyo para la toma de decisiones en grupo

Las tecnologías de información síncronas y asíncronas apoyan a los integrantes de los equipos virtuales.⁸⁹ Algunas tecnologías síncronas, como videoconferencias, mensajería instantánea, juntas electrónicas e incluso las conferencias telefónicas, permiten la comunicación y la interacción en tiempo real. Por su parte, las tecnologías asíncronas, como el correo electrónico, los wikis y algunas juntas electrónicas, retrasan la comunicación de los mensajes. Numerosos equipos virtuales dependen de los dos tipos de tecnología y usan el que mejor se adapte al mensaje que se desea comunicar y a la tarea que se debe ejecutar. Bausch & Lomb descubrió que cuando se utilizan herramientas colaborativas basadas en la red se puede incrementar la sinergia, pues se reduce el número de juntas y se incrementa el tiempo disponible para trabajar.⁹⁰

TEMAS GLOBALES

CÓMO INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS MULTICULTURALES

Numerosas juntas de equipo son mal conducidas, consumen demasiado tiempo y logran pocos objetivos. El uso del software de manejo de juntas, las pizarras electrónicas y los editores de documentos colaborativos facilitan estas juntas y permiten que los integrantes del equipo aporten ideas, accedan de forma anónima a los planteamientos de otras personas y comenten y voten por ellos. La comunicación por computadora mejora el desempeño del equipo virtual debido a que ayuda a sus integrantes a comunicarse de forma más efectiva.

Emplear la tecnología adecuada es fundamental para que funcionen los equipos virtuales. El fabricante de muebles de oficina Steelcase se basa en equipos virtuales interfuncionales, interoficinas e incluso intercompañías para sus operaciones cotidianas.⁹¹ La empresa utiliza software para apoyar a sus equipos virtuales y permitir que trabajen juntos como si estuvieran en el mismo lugar, lo cual reduce los gastos de viaje e incrementa su productividad y eficiencia. El software de colaboración conecta a los equipos virtuales con integrantes ubicados en distintos lugares del mundo y los ayuda a estructurar los procesos de las juntas. Los equipos pueden compartir archivos, administrar y coordinar los procesos de negocio mediante el marcador de documentos y presentaciones de PowerPoint dentro de espacios de trabajo seguros, sincronizados en todas las computadoras de los integrantes del equipo, quienes se comunican mediante la mensajería instantánea, el chat o voz por medio de las herramientas de juntas virtuales. Un asistente facilita el proceso para convocar una junta e invitar a los participantes, quienes pueden añadir temas a la agenda, crear elementos de acción, adjuntar archivos y registrar minutas.⁹²

Diversidad y equipos multiculturales

La diversidad puede ayudar u obstaculizar la efectividad del equipo. La diversidad puede ser una fuente de creatividad e innovación para generar una ventaja competitiva⁹³ y mejorar la toma de decisiones.⁹⁴ Las empresas innovadoras utilizan intencionadamente equipos heterogéneos para resolver problemas.⁹⁵ La sección *Temas globales* se centra en cómo incrementar la efectividad de los equipos multiculturales.

A pesar de su potencial para mejorar el desempeño de los equipos, puede ser una espada de doble filo,⁹⁶ ya que puede generar malentendidos y conflictos que conducen al ausentismo, la pérdida de competitividad y niveles bajos de calidad, moral⁹⁷ y cohesión de grupo.⁹⁸ Los grupos diversos son menos capaces de satisfacer las necesidades de sus integrantes y tienden a padecer más conflictos y menos integración y comunicación que los grupos homogéneos.⁹⁹

La *diversidad informativa*, o la diversidad del conocimiento y la experiencia, tiene un efecto positivo en el desempeño del equipo. Puede mejorar la creatividad y la solución de problemas, debido a que el conocimiento singular de sus integrantes incrementa los recursos de conocimiento del equipo y puede mejorar sus opciones. Por el contrario, la *diversidad demográfica* suele tener un efecto negativo en el desempeño, ya que en la medida en que un equipo incrementa su diversidad

Los grupos y equipos han incrementado su nivel de diversidad en la medida en que las organizaciones también lo hacen. Por ejemplo, este grupo muestra varias formas de diversidad. La diversidad en grupos y equipos puede promover la creatividad y la innovación. Desafortunadamente, también puede ser una fuente de conflicto.

¿Qué se debe hacer para incrementar la efectividad de los equipos multiculturales? La mejor solución parece ser otorgar concesiones menores en el proceso y aprender a respetar el punto de vista de los demás en la toma de decisiones. Por ejemplo, los gerentes estadounidenses han aprendido a alejar de las juntas de equipo a los jefes impacientes y a ofrecer actualizaciones frecuentes. Una lección comparable para gerentes de otras culturas sería comunicar de forma explícita lo que se necesita, por ejemplo, "debemos ver el contexto general antes de hablar de los detalles".¹⁰²

Se han identificado cuatro estrategias para manejar los desafíos de los equipos multiculturales:

1. **Adaptación:** considerar el problema como una diferencia cultural y no como una cuestión de personalidad. Este enfoque funciona cuando los integrantes de los equipos están dispuestos y son capaces de identificar y reconocer sus diferencias culturales y asumir la responsabilidad para manejarlas.
2. **Intervención estructural:** cambiar la forma del equipo. Se puede estructurar el trabajo y la interacción social para que todos participen en el equipo.
3. **Participación gerencial:** establecer con anticipación las normas o contar con un gerente de nivel superior. Este enfoque funciona mejor en las primeras etapas del ciclo de vida del equipo. En una ocasión, un gerente estableció una norma de respeto al informar que ninguno de los integrantes había sido elegido con base en su dominio del idioma inglés, sino por sus capacidades técnicas que los hacían los mejores para el

trabajo. De esta forma se pudieron superar las barreras de los diferentes acentos.¹⁰³

4. **Salida:** eliminar a un integrante del equipo cuando las demás alternativas han fracasado. Si las emociones se exaltaron y se presentan muchos roces, podría ser casi imposible hacer que el equipo trabaje de nuevo de forma efectiva.¹⁰⁴

En palabras de un experto:

El aspecto fundamental es ser un modelo de respeto que contagie a los demás. Apoyar a los integrantes del equipo para comprender que los problemas se deben a las diferencias culturales y no a la personalidad ayuda mucho. Si usted puede ayudar al equipo a que acepte que el comportamiento que es tan frustrante y molesto se debe a la cultura, entonces las personas sentirán curiosidad por conocer cómo hacen las cosas en esa cultura, y cuando se desata la curiosidad, se inspira el aprendizaje. Una última sugerencia: no se debe intervenir con demasiada rapidez. Si siempre pueden traer un problema a su puerta para que usted lo resuelva, nunca podrían aprender a resolverlo por sí mismos.¹⁰⁵

Los gerentes y los integrantes de los equipos multiculturales deben encontrar la manera de emplear sus fortalezas y minimizar las dificultades de coordinación que generan los problemas de comunicación, las diferencias entre los idiomas, los estilos diferentes de trabajo y los malentendidos.¹⁰⁶

en términos demográficos, los conflictos aumentan y se reduce su desempeño.¹⁰⁰ El incremento de la diversidad demográfica puede dificultar el uso de la diversidad informativa, porque sus integrantes no son capaces de trabajar con personas diferentes. Cuando esto sucede, los equipos geográficamente diversos pierden su potencial para trabajar de forma efectiva.¹⁰¹

Para aprovechar los beneficios potenciales de la diversidad, las empresas deben tomar medidas para incorporar a sus equipos personal con pluralidad informativa que se sienta cómodo con la diversidad y el trabajo en equipo. La administración efectiva de la diversidad en los equipos tiene que ver tanto con las actitudes de los integrantes del equipo hacia ella como con la propia diversidad del equipo. Los equipos multiculturales pueden presentar dilemas frustrantes para los gerentes. Las diferencias culturales pueden crear obstáculos importantes para desarrollar un trabajo efectivo de equipo, pero pueden ser difíciles de identificar hasta que se ha hecho un daño significativo.¹⁰⁷ Es fácil suponer que los desafíos de los equipos multiculturales se deben sólo a los diferentes estilos de comunicación, pero las actitudes hacia la jerarquía y la autoridad y las normas opuestas para la toma de decisiones también pueden crear barreras para el éxito.¹⁰⁸ A continuación analizaremos más estos tres factores.



Comunicación directa frente a indirecta

En las culturas occidentales la comunicación suele ser directa y explícita, y un oyente no tiene que saber mucho sobre el contexto o el orador para interpretarlo. En muchas otras culturas, el significado está incrustado en la forma en que se presenta el mensaje. Por ejemplo, las personas en Occidente obtienen información sobre las preferencias y prioridades de los demás mediante preguntas directas como "¿usted prefiere la opción A o la B?" En las culturas con comunicación indirecta, las personas tienen que inferir las preferencias y prioridades a partir de los cambios, o la falta de ellos, en las contrapropuestas de la otra parte. En los entornos transculturales, una persona no occidental puede entender con facilidad las comunicaciones directas de los occidentales, pero éstos a menudo tienen dificultades para entender las comunicaciones indirectas de los no occidentales.¹⁰⁹ Los desafíos a la comunicación crean barreras para el trabajo efectivo en equipo, porque reducen el intercambio de información, crean conflictos interpersonales, o ambos. Debido a que los patrones de comunicación aceptados difieren en todas las culturas, es una buena idea familiarizarse con aquellos de las culturas con las que se tendrá contacto.

Diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad

Los equipos tienen un diseño estructural bastante plano. Sin embargo, los integrantes del equipo que provienen de culturas en las que las personas reciben un trato diferente según su estatus en una organización se sienten incómodos con estos diseños. Cuando se dirigen a los integrantes de mayor estatus, su comportamiento será visto como adecuado por los integrantes del equipo de las culturas jerárquicas, pero podría dañar su credibilidad si la mayor parte del equipo proviene de culturas igualitarias. Por ejemplo, en equipos multiculturales, los ingenieros provenientes de India suelen sentirse incómodos si tienen que discutir con el líder del equipo o con personas de mayor edad.¹¹⁰ Esta actitud reduce la capacidad del equipo para asegurar las contribuciones de todos.

Normas contradictorias para la toma de decisiones

Las culturas difieren sustancialmente cuando se trata de la rapidez con la que se deben tomar decisiones y la cantidad de análisis que se requiere para hacerlo. En comparación con los directores de otros países, los estadounidenses prefieren tomar decisiones de forma rápida y con poco análisis. Un gerente brasileño hizo estos comentarios acerca de una negociación en una empresa estadounidense: "En el primer día estuvimos de acuerdo en tres puntos, y en el segundo día queríamos comenzar con el punto cuatro. Pero los coreanos querían volver y discutir de nuevo los puntos del uno al tres. Mi jefe casi tuvo un infarto."¹¹¹

RESUMEN Y APLICACIÓN

Un grupo consiste en dos o más personas que interaccionan entre sí, de manera que cada una de ellas influye y es influida por la otra. Los equipos son un agregado interdependiente de por lo menos dos personas que comparten un objetivo y la responsabilidad por sus resultados y los del equipo. Los grupos y equipos no son necesariamente lo mismo. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Los tipos de grupos más comunes en las organizaciones son los grupos de trabajo, los equipos y los grupos informales.

El desempeño de cualquier grupo se ve afectado por varios factores distintos de las razones de su formación y las etapas de su desarrollo. Los cinco factores básicos del desempeño de un grupo son la composición, el tamaño, las normas, la cohesión y el liderazgo informal. La composición del grupo se describe más a menudo en términos de la homogeneidad o heterogeneidad de sus integrantes. El

tamaño del grupo también puede tener un efecto importante en el desempeño. Una norma es un estándar con la cual se juzga la adecuación de un comportamiento, y determina el comportamiento esperado en una situación específica. La cohesión del grupo es el grado al que un grupo se ha comprometido a mantenerse unido; es el resultado de fuerzas que actúan sobre los integrantes para permanecer en el grupo. El último factor de desempeño grupal es el liderazgo informal: la aparición de un individuo que se involucra en actividades de liderazgo, pero cuyo derecho a hacerlo no ha sido formalmente reconocido.

Cuando se forma un nuevo grupo o equipo, por lo general transita por varias etapas de desarrollo. La investigación tradicional en pequeños grupos (a diferencia de los equipos) se ha centrado en un proceso de desarrollo de cuatro etapas: 1) la aceptación mutua, 2) la comunicación y la toma de decisiones, 3) la motivación y la productividad y 4) el control y la organización. En términos del trabajo en equipo, otros factores que contribuyen a su desempeño son las ganancias o pérdidas del proceso, la eficacia del equipo, la confianza, la facilitación social y las funciones. El proceso de implementación de los equipos debe abordarse con cuidado, como sería el caso de cualquier cambio importante en la organización.

Los gerentes deben comprender con claridad los posibles costos y beneficios de la implementación de los equipos. También deben saber lo que tienen que hacer para promover el desempeño efectivo del equipo, lo cual incluye el apoyo de la dirección, la comprensión de los marcos de tiempo y la planeación ante la probable necesidad de modificar la compensación. También es importante trabajar para desarrollar las competencias de trabajo en equipo.

Los equipos virtuales y multiculturales son áreas emergentes importantes del trabajo en equipo que en la actualidad son relevantes para la mayoría de las organizaciones. Los gerentes deben tratar de comprender cómo utilizar estos dos tipos de equipos de forma efectiva.

RESPUESTAS PARA EL MUNDO REAL

TRABAJO EN EQUIPO EN STARBUCKS

La expansión de Starbucks en Corea del Sur planteó un importante desafío. ¿La empresa debía cambiar su cultura de trabajo en equipo e igualdad para adaptarse mejor a la cultura jerárquica natural de Corea del Sur que valora la distancia entre los empleados, o debía permanecer igual y reforzar sus propios valores en aquel país?

Starbucks decidió permanecer fiel a su cultura y valores, esto es, siendo sensible a las necesidades y expectativas culturales de sus empleados surcoreanos. Los gerentes de Starbucks dieron a todos los empleados de Corea del Sur un nombre en inglés para que lo usaran en el trabajo, debido a que se sentían incómodos cuando tenían que utilizar sus nombres de pila en lugar de los títulos jerárquicos tradicionales. Esta medida permitió que se sintieran más cómodos, pues usaban sus

nombres y al mismo tiempo preservaban los valores de equidad de Starbucks.¹¹²

Otro problema para el trabajo en equipo surgió porque los hombres de ese país no realizan "tareas domésticas", como lavar platos o limpiar retretes, trabajos que todos deben hacer en las tiendas de Starbucks. Para ayudar a sus empleados varones a superar la barrera psicológica de la limpieza, Starbucks aprovechó la afinidad cultural de Corea del Sur por imitar las conductas de los líderes. El director internacional de la sede de Starbucks realizó personalmente todas las actividades de limpieza, e incluso colgó una fotografía suya mientras limpiaba el inodoro. Esto ayudó a superar el obstáculo cultural para el trabajo en equipo, debido a que los empleados de nivel inferior imitan el comportamiento de sus líderes principales.¹¹³

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Identifique los diferentes grupos a los que pertenece y clasifíquelos con base en los tipos que se analizan en este capítulo.
2. Piense en un equipo efectivo al que haya pertenecido. ¿Qué lo hacía efectivo? Piense en un equipo de bajo desempeño al que haya pertenecido. ¿Por qué este grupo tuvo tal desempeño?
3. ¿Algunos de los grupos a los que pertenece son demasiado grandes o pequeños para realizar su trabajo? De ser así, ¿qué podría hacer el líder o los integrantes para reducir el problema?
4. Señale dos normas de dos grupos a los que pertenezca. ¿Cómo se aplican estas normas?
5. Analice la siguiente declaración: "La cohesión es la sensación cálida y positiva que tenemos al trabajar en grupos y es algo que todos los líderes deben esforzarse por desarrollar en los grupos que dirigen."
6. ¿Cuáles son las cuatro razones por las que algunas personas afirman que las organizaciones deben cambiar a una estructura basada en equipos "simplemente porque tiene sentido"?
7. ¿Considera que un contrato de equipo mejoraría su efectividad? Explique su respuesta.
8. ¿Qué es más importante para el desempeño de un grupo: la diversidad informativa o la diversidad demográfica? ¿Por qué? ¿Los equipos multiculturales incrementan este tipo de diversidad? De ser así, ¿cómo lo hacen?

EJERCICIO PARA CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO

¿Qué tan bien se integra como miembro de un equipo?

Piense en un grupo o equipo al que haya pertenecido. Conteste las siguientes preguntas sobre la naturaleza de su participación seleccionando la opción más adecuada. No hay respuestas correctas o incorrectas. Es posible que tenga que ser "hipotético" en algunas preguntas o que tenga usar respuestas "combinadas" que reflejen su experiencia en un contexto grupal o de equipo.

1. Ofrezco información y opiniones
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
2. Puedo resumir lo que pasa con el grupo
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
3. Cuando existe un problema, trato de identificar lo que sucede
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca

4. Yo comienzo el trabajo del grupo
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
5. Sugiero direcciones que el grupo puede tomar
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
6. Escucho activamente
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
7. Proporciono retroalimentación positiva a otros integrantes del grupo
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
8. Me comprometo
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
9. Ayudo a aliviar la tensión
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
10. Me expreso
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
11. Ayudo a asegurar los acuerdos sobre el lugar y horario de las juntas
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
12. Trato de observar lo que sucede en el grupo
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca

13. Trato de ayudar a resolver problemas
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
14. Asumo la responsabilidad de garantizar que las tareas se lleven a cabo
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca
15. Disfruto que el grupo lo pase bien
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. En raras ocasiones
 - e. Nunca

Forma de calificación: Utilice la siguiente tabla para asignar los puntos que corresponden a los valores de cada pregunta. Por ejemplo, una respuesta de "b" en la pregunta 5 vale 1 punto, mientras que una "b" en la pregunta 6 vale 3 puntos. Para obtener su puntuación total, sume todos los números en la columna "Puntuación".

Pregunta	a	b	c	d	e	Puntuación
1	1	2	3	2	1	
2	1	2	3	2	1	
3	1	2	3	2	1	
4	2	2	3	1	0	
5	0	1	3	1	0	
6	3	3	2	1	0	
7	3	3	2	1	0	
8	2	3	3	1	0	
9	1	2	3	1	0	
10	0	0	3	2	1	
11	2	3	3	1	0	
12	3	3	2	1	0	
13	2	3	3	1	0	
14	2	2	3	1	0	
15	1	1	2	1	1	
TOTAL						

41-45 = Integrante muy efectivo del equipo

35-40 = Integrante efectivo del equipo

Menos de 35 = Persona que quizá necesita trabajar en sus habilidades de trabajo en equipo

Fuente: Adaptado de University of South Australia, "Test Your Effectiveness as a Team Member." "Working In Teams" Seminario en línea. Handout: "Teamwork Skills Questionnaire."

EJERCICIO EN EQUIPO

1. Escriba las letras del alfabeto en una columna vertical en el lado izquierdo de una hoja de papel: A-Z.
2. El profesor seleccionará al azar una frase de cualquier documento escrito y leerá en voz alta las primeras veintiséis letras en esa frase. Escriba estas letras en una columna vertical inmediatamente a la derecha de la columna del alfabeto. Cada estudiante debe tener un conjunto idéntico de veintiséis combinaciones de dos letras.
3. De forma individual, piense en una persona famosa cuyas iniciales correspondan a cada par de letras y escriba su nombre junto a las letras, por ejemplo, MT para "Mark Twain". Tendrá diez minutos para completar esta tarea. Sólo se permite un nombre por conjunto de letras. Se otorgará un punto por cada nombre legítimo, por lo que la puntuación máxima es de veintiséis puntos.
4. Una vez transcurrido el tiempo, intercambiará su hoja de papel con otro compañero del grupo y calificarán sus trabajos. Las disputas sobre la legitimidad de los nombres serán resueltas por el profesor. Mantenga su puntuación para su uso posterior en el ejercicio.

Su profesor dividirá al grupo en equipos de cinco a diez integrantes. Todos los equipos deberán tener aproximadamente el mismo número de integrantes. Cada equipo seguirá el procedimiento indicado en la parte 1. Una vez más, deberán escribir las letras del alfabeto en el lado izquierdo de la hoja, esta vez en orden inverso: Z-A. Su profesor dictará un nuevo conjunto de letras que deberá incluir en la segunda columna. El límite de tiempo y procedimiento de puntuación son los mismos; la única diferencia es que los equipos generarán los nombres.

Cada equipo identificará al integrante al que se le ocurrió la mayoría de los nombres. El profesor colocará a estos "mejores" estudiantes en un equipo. A continuación, todos los equipos repetirán la segunda parte del ejercicio, pero esta vez las letras de la lectura estarán en la primera columna y las letras del alfabeto en la segunda.

Cada equipo calculará la puntuación promedio individual de sus integrantes en la parte 1 y la comparará por separado con la puntuación del equipo en las partes 2 y 3. El profesor escribirá en el pizarrón las puntuaciones promedio individuales y de equipo de cada parte del ejercicio.

Preguntas de seguimiento

1. ¿Existen diferencias entre las puntuaciones promedio individuales y de equipo? ¿Cuáles son las razones de estas diferencias, si es que existen?
2. A pesar de que las puntuaciones de equipo en este ejercicio suelen ser superiores a los promedios individuales promedio, ¿en qué condiciones podrían superar los promedios individuales a los que obtuvo un equipo?

Fuente: Adaptado de Jones, J. J. y Pfeiffer, J. W. (eds.). *The Handbook for Group Facilitators* [pp. 19-20]. Copyright © 1979 Pfeiffer.

EJERCICIO EN VIDEO

Trabajo en equipo en Evo

Durante años Evo ha apoyado a equipos deportivos, pero fue hace poco que la empresa de comercio electrónico con sede en Seattle puso en marcha un equipo

formal. Al igual que muchas organizaciones, la tienda en línea de equipo para snowboard, esquí, patinaje y esquí acuático utilizaba libremente metáforas de equipo para describir cualquier cosa que implicara grupos aleatorios de empleados. Pero Evo obtuvo una experiencia sobre equipos de trabajo reales cuando la empresa formó uno con sus empleados creativos de servicios.

El nuevo equipo estaba conformado por un fotógrafo, un diseñador y un redactor, y era responsable de la producción de anuncios de la empresa en revistas, promociones y desarrollo de contenidos de su sitio web. Aunque por lo general los roles individuales no eran intercambiables, el fotógrafo Tre Dauenhauer podía incursionar en el diseño, el diseñador gráfico Pubs One podía escribir algunas líneas de texto y el redactor Sunny Fenton podía, a veces, tomar algunas fotos. La mayoría de los proyectos del equipo requería una combinación de fotografías atractivas, palabras inteligentes y un diseño convincente, además de un propósito común con el que los compañeros se comprometieran.

Cuando el equipo de servicios creativos se puso en marcha, sus integrantes se mudaron a su propio espacio, lejos de las caóticas áreas de trabajo de Evo. Estar juntos todos los días permitió que se conocieran mejor y pasaran con mayor rapidez por la etapa de "formación". Pero aun trabajando en áreas cercanas, Dauenhauer, One y Fenton necesitaban ayuda para pasar por la conflictiva etapa de tormenta en el desarrollo de su equipo. Antes de unirse a éste, trabajaban de forma individual y no estaban acostumbrados a compartir el poder o la toma de decisiones como equipo. Para ayudar a que los integrantes aprendieran a trabajar juntos, Nathan Decker, director de comercio electrónico, se convirtió en el líder del equipo. Como negociador experto, Decker trató de asegurarse de que su talentoso equipo se mantuviera alejado de la disfuncionalidad y entregara resultados. Cada vez que el equipo terminaba un proyecto, Decker reunía a sus integrantes para una autopsia, como método para revisar lo aprendido y encontrar maneras diferentes de hacer las cosas. Es aquí donde los integrantes del equipo identificaban nuevas rutinas y rituales futuros para incorporar en su proceso de mejora.

Los integrantes del equipo de servicios creativos aprendieron a comunicarse de una manera que nunca antes había sido posible gracias al liderazgo y hábil negociación de conflictos de Decker. Tener un líder hábil para facilitar los procesos de trabajo ayudó a lograr la cohesión del equipo y a ofrecer un resultado colectivo superior a la suma de sus partes.

Preguntas

1. ¿Qué dilema organizacional obstaculizaba la producción creativa de Evo y cómo se resolvió el problema mediante el empleo del equipo?
2. ¿Cómo podría Nathan Decker dirigir de forma efectiva al equipo en la etapa de "normalización"?
3. ¿Puede usted relacionar los factores de desempeño del equipo con su composición, tamaño, normas, cohesión y liderazgo informal a Evo?

CASO EN VIDEO

¿Y ahora qué?

Suponga que participa en una reunión de grupo con dos compañeros de trabajo y su jefe para analizar una situación en la que un cliente solicita un descuento de 30% sobre un pedido, porque le será entregado con una semana de retraso. El equipo no puede ponerse de acuerdo sobre otorgar el descuento para mantener satisfecho al cliente o no otorgarlo para ganar más dinero en la venta, por lo que tiene problemas para tomar una decisión. ¿Qué haría o qué

diría? Vea el "¿Y ahora qué?" de este capítulo, revise el video de desafío y elija una respuesta. Asegúrese de ver también los resultados de las dos respuestas que no eligió.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles factores de desempeño del equipo tienen mayor influencia en el proceso de toma de decisiones?
2. ¿Cuáles competencias de trabajo en equipo fueron las más importantes para lograr una solución y por qué?
3. ¿Qué podría haber hecho como gerente para manejar mejor la situación? Utilice los conceptos de grupo o equipo del capítulo.

NOTAS FINALES

- ¹Strauss, S. (20 de mayo de 2002). How to Be a Great Place to Work, en *USA Today*.
- ²Jargon, J. (5 de agosto de 2009). Latest Starbucks Buzzword: "Lean" Japanese Techniques, en *The Wall Street Journal*. Disponible en línea en: <http://online.wsj.com/article/SB124933474023402611.html>.
- ³Chen, X. & Tsui, A. S. (2006). An Organizational Perspective on Multi-Level Cultural Integration: Human Resource Management Practices in Cross-Cultural Contexts, en *Multi-Level Issues in Social Systems: Research in Multi-Level Issues*, eds. F. J. Yammarino & F. Dansereau (vol. 5, pp. 81–96). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing.
- ⁴Shaw, M. E. (1991). Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior (3a. ed., p. 11). Nueva York: McGraw-Hill. Vea también Cannon-Bowers, J. A., & Bowers, C. (2010). Team Development and Functioning, en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. S. Zedeck (pp. 597–650). Washington, DC: American Psychological Association.
- ⁵Sundstrom, E., DeMeuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness, en *American Psychologist*, 45(2), pp. 120–133; Thompson, L. L. (2004). Making the Team: A Guide for Managers (2a. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- ⁶Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., & O'Connor, K. M. (1993). Group Task Performance and Communication Technology: A Longitudinal Study of Computer-Mediated Versus Face-to-Face Work Groups, en *Small Group Research*, 24(3), pp. 307–333; Hollingshead, A. B., & McGrath, J. E. (1995). Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research, en *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, eds. R. Guzzo y E. Salas (pp. 46–78). San Francisco, CA: Jossey-Bass; Thompson, L. L. (2004). Making the Team: A Guide for Managers (2a. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- ⁷Sparks, W. L., Monetta, D. J., & Simmons, L. M., Jr. (1999). Affinity Groups: Developing Complex Adaptive Organizations. Washington, D.C.: The PAM Institute, documento de trabajo.
- ⁸Piercilli, B. (2013). How Does IDEO Organize its Teams? What Creative Process do they Follow?, en *Quora*. Disponible en línea en: <http://www.quora.com/How-does-IDEO-organize-its-teams-What-creative-process-do-they-follow>.
- ⁹Salter, C. (2006). A Prescription for Innovation, en *Fast Company*, abril. Disponible en línea en: <http://www.fastcompany.com/56032/prescription-innovation>.
- ¹⁰Global Procurement Mission and Goals. Colgate. Disponible en línea en: <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/ContactUs/GMI/SMissionAndGoals.cvsp>.
- ¹¹Lohr, S. (27 de julio de 2009). Netflix Competitors Learn the Power of Teamwork, en *The New York Times*. Disponible en línea en: http://www.nytimes.com/2009/07/28/technology/internet/28netflix.html?_r=2; Dybwad, B. (2009). Netflix Million Dollar Prize Ends in Photo Finish, en *Mashable*. Disponible en línea en: <http://mashable.com/2009/09/21/netflix-prize-winners/>.
- ¹²Olson, P. (Enero-febrero de 1990). Choices for Innovation Minded Corporations, en *Journal of Business Strategy*, pp. 85–90.
- ¹³Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future, en *Academy of Management Executive*, 12(3), pp. 17–29, 17.
- ¹⁴Geber, B. (1995). Virtual Teams, en *Training*, 32(4), pp. 36–42.
- ¹⁵Davis, J. H. (1964). Group Performance (pp. 92–96), en *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- ¹⁶Shaw, M. E. (1991). Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior (3a. ed.). Nueva York: McGraw-Hill; vea también Horwitz, S. K. y Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography, en *Journal of Management*, 33(6), pp. 987–1015.
- ¹⁷Jackson, S. E. y Joshi, A. (2010). Work Team Diversity, en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. S. Zedeck (pp. 651–686). Washington, DC: American Psychological Association.
- ¹⁸O'Reilly, C. A., III, Caldwell, D. F. y Barnett, W. P. (Marzo de 1999). Work Group Demography, Social Integration, and Turnover, en *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 21–37.
- ¹⁹Vea Webber, S. S., & Donahue, L. (2001). Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis, en *Journal of Management*, 27, pp. 141–162.
- ²⁰Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4a. ed., cap. 5). Cincinnati, OH: Thomson Learning.
- ²¹Shaw, M. E. (1991). Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior (3a. ed., pp. 173–177). Nueva York: McGraw-Hill.
- ²²See Chatman, J. y Flynn, F. (2001). The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams, en *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 956–974.
- ²³Feldman, D. C. (Enero de 1994). The Development and Enforcement of Group Norms, en *Academy of Management Review*, pp. 47–53.
- ²⁴Piper, W. E., Marrache, M., Lacroix, R., Richardson, A. M. y Jones, B. D. (Febrero de 1993). Cohesion as a Basic Bond in Groups, en *Human Relations*, pp. 93–109.

- ²³Beal, D., Cohen, R., Burke, M. y McLendon, C. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations, en *Journal of Applied Psychology*, 88(6), pp. 989-1004.
- ²⁴Keller, R. T. (diciembre de 1996). Predictors of the Performance of Project Groups in R & D Organizations, en *Academy of Management Journal*, pp. 715-726.
- ²⁵Janis, I. L. (1992). *Groupthink* (2a. ed., p. 9). Boston: Houghton Mifflin.
- ²⁶Mayer, J. D. y Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence, en *Intelligence*, 17, pp. 433-442; Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence?, en *Emotional Development and Emotional Intelligence*, eds. P. Salovey y D. J. Sluyter. Nueva York: Basic Books.
- ²⁷Ayoki, O. B., Callan, V. J. y Hartel, C. E. J. (2008). The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members' Reactions to Conflict, en *Small Group Research*, 39(2), pp. 121-149.
- ²⁸Bass, B. M., & Ryterband, E. C. (1979). Organizational Psychology (2a. ed., pp. 252-254). Boston: Allyn & Bacon. Vea también Lester, S., Meglino, B. y Korsgaard, M. A. (Enero de 2002). The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups, en *Academy of Management Journal*, 45(2), pp. 352-369.
- ²⁹Long, S. (Abril de 1994). Early Integration in Groups: A Group to Join and a Group to Create, en *Human Relations*, pp. 311-332.
- ³⁰Para un ejemplo, vea Waller, M., Conte, J., Gibson, C. y Carpenter, M. (2001). The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance, en *Academy of Management Review*, 26(4), pp. 596-600.
- ³¹Obert, S. L. (enero de 1993). Developmental Patterns of Organizational Task Groups: A Preliminary Study, en *Human Relations*, pp. 37-52.
- ³²Bass, B. M. y Ryterband, E. C. (1979). *Organizational Psychology* (2a. ed., pp. 252-254). Boston: Allyn & Bacon.
- ³³Bass, B. M. (Septiembre de 1954). The Leaderless Group Discussion, en *Psychological Bulletin*, pp. 465-492.
- ³⁴Lieber, J. (2 de noviembre de 1997). Time to Heal the Wounds, en *Sports Illustrated*, pp. 96-91.
- ³⁵Gersick, C. J. G. (1999). Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups, en *Academy of Management Journal*, 32, pp. 274-309.
- ³⁶Bandura, A. (1997). Collective Efficacy, en *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, ed. A. Bandura (pp. 477-525). Nueva York: W. H. Freeman.
- ³⁷Gully, S. M., Joshi, A., Incalcaterra, K. A. y Beaubien, J. M. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships, en *Journal of Applied Psychology*, 87(5), pp. 819-832; Jung, D. I. y Sosik, J. (2003). Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance, en *Group and Organization Management*, 28(3), pp. 366-391.
- ³⁸Gully, S. M., Devine, D. J. y Whitney, D. J. (2012). A MetaAnalysis of Cohesion and Performance: Effects of Levels of Analysis and Task Interdependence, en *Small Group Research*, 43(6), pp. 702-725.
- ³⁹Thompson, L. L. (2004). Making the Team: A Guide for Managers (2a. ed., p. 93). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- ⁴⁰Watson, W. E., Johnson, L., Kumar, K. y Critelli, J. (1998). Process Gain and Process Loss: Comparing Interpersonal Processes and Performance of Culturally Diverse and NonDiverse Teams Across Time, en *International Journal of Intercultural Relations*, 22, pp. 409-430.
- ⁴¹Horowitz, I. A. y Bordens, K. S. (1995). *Social Psychology*. Mountain View, CA: Mayfield.
- ⁴²Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration, en *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, pp. 681-706.
- ⁴³Kerr, N. L. (1989). Illusions of Efficacy: The Effects of Group Size on Perceived Efficacy in Social Dilemmas, en *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, pp. 287-313.
- ⁴⁴Williams, K. D., Harkins, S. G. y Latané, B. (1981). Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments, en *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, pp. 303-311.
- ⁴⁵Zajonc, R. (1965). Social Facilitation, en *Science*, 149, pp. 269-274.
- ⁴⁶Cottrell, N. B. (1972). Social Facilitation, en *Experimental Social Psychology*, ed. C. G. McClintock. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- ⁴⁷Williams, K., Harkins, S. y Latané, B. (1981). Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments, en *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, pp. 303-311; Latané, B. (1986). Responsibility and Effort in Organizations, en *Designing Effective Work Groups*, ed. P. S. Goodman. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ⁴⁸Hackman, J. R. (1992). Group Influences on Individuals in Organizations, en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, eds. M. D. Dunnette & L. M. Hough (2a. ed., vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ⁴⁹Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1994). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Nueva York: Harper Business.
- ⁵⁰Chen, X. y Tsui, A. S. (2006). An Organizational Perspective on Multi-Level Cultural Integration: Human Resource Management Practices in Cross-Cultural Contexts, en *Multi-Level Issues in Social Systems: Research in Multi-Level Issues*, eds. F. J. Yammarino y F. Dansereau (vol. 5, pp. 81-96). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing.
- ⁵¹Parker, G., McAdams, J. y Zielinski, D. (2000). *Rewarding Teams: Lessons from the Trenches*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ⁵²Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1989). Newcomers and Oldtimers in Small Groups, en *Psychology of Group Influence*, ed. P. Paulus (2a. ed., pp. 143-186). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; Levine, J. M. y Moreland, R. L. (eds.). (2006). *Small Groups*. Philadelphia: Psychology Press.
- ⁵³Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies* (pp. 27-28). Nueva York: John Wiley and Sons.
- ⁵⁴Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies* (pp. 29-31). Nueva York: John Wiley and Sons.
- ⁵⁵Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies* (p. 130). Nueva York: John Wiley and Sons.
- ⁵⁶Rico, R., Sanchez-Manzanera, M., Gil, F. & Gibson, C. (2008). Team Implicit Knowledge Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach, en *Academy of Management Review*, 33(1), pp. 63-184.
- ⁵⁷Orsburn, J. D., Moran, L., Munnellwhite, E. y Zenger, J. H. (1990). *Self Directed Work Teams: The New American Challenge* (p. 15). Nueva York: McGraw-Hill.
- ⁵⁸Ancona, D., Bresman, H. y Kaeufer, K. (Primavera de 2002). The Competitive Advantage of X-Teams, en *Sloan Management Review*, pp. 33-42.
- ⁵⁹About IDEO, 2012. Disponible en línea en: <http://www.ideo.com/about/>.
- ⁶⁰Innovative Product Design Team, *Invention at Play*, 2012. Disponible en línea en: http://inventionatplay.org/inventors_ide.html.
- ⁶¹Dawson, I. (28 de mayo de 2012). Teamwork and Innovation the IDEO Way, *Dare Dreamer Magazine*. Disponible en línea en: <http://daredreamermag.com/2012/05/28/teamwork-and-innovation-the-ideo-way/>.
- ⁶²Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1994). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (pp. 184-189). Nueva York: Harper Business.
- ⁶³Manz, C. C. y Sims, H. P. (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies* (pp. 10-11). Nueva York: John Wiley and Sons.
- ⁶⁴Manz, C. C. y Sims, H. P. (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies* (pp. 74-76). Nueva York: John Wiley and Sons.
- ⁶⁵Colquitt, J., Noe, R. y Jackson, C. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate, en *Personnel Psychology*, 55, pp. 83-95.
- ⁶⁶Manz, C. C. y Sims, H. P. (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies* (p. 200). Nueva York: John Wiley and Sons; vea también Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography, en *Journal of Management*, 33(6), pp. 987-1015.
- ⁶⁷Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995) *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies* (p. 200). Nueva York: John Wiley and Sons.
- ⁶⁸De Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management, en *Journal of Management*, 20, p. 505.
- ⁶⁹Zey-Ferrell, M. y Ferrell, O. C. (1982). Role-Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations, en *Human Relations*, 35(7), pp. 587-604.
- ⁷⁰Treviño, L. K., Weaver, G. R. y Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review, en *Journal of Management*, 32, pp. 951-990.
- ⁷¹Treviño, L. K., Weaver, G. R. y Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review, en *Journal of Management*, 32, pp. 951-990.
- ⁷²Berry, G. R. (2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills are Insufficient, en *Journal of Business Communication*, 48(2), pp. 186-206.
- ⁷³Bhappu, A. D., Griffith, T. L. y Northcraft, G. B. (1997). Media Effects and Communication Bias in Diverse Groups, en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, pp. 199-205.
- ⁷⁴Gibson, C., y Cohen, S. (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ⁷⁵Coacio, W. F. (2000). Managing a Virtual Workplace, en *Academy of Management Executives*, 14(3), pp. 81-90.
- ⁷⁶Lipnack, J. y Stamps, J. (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- ⁷⁷Bell, B. S. y Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership, en *Group and Organization Management*, 27(1), pp. 14-49.
- ⁷⁸Gibson, C. B. y Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation, en *Administrative Science Quarterly*, 51, pp. 451-495.
- ⁷⁹Thompson, J. A. (Septiembre de 2000). Leading Virtual Teams, en *Quality Digest*. Disponible en línea en: <http://www.qualitydigest.com/sept00/html/teams.html>.
- ⁸⁰Bell, B. S. y Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership, en *Group and Organization Management*, 27(1), pp. 14-49.
- ⁸¹Manz, C. y Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams, en *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 106-128.
- ⁸²Hackman, J. R. y Walton, R. E. (1986). Leading Groups in Organizations, en *Designing Effective Work Groups*, eds. Paul S. Goodman & Associates. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ⁸³Kozlowski, S. W. J. (1998). Training and Developing Adaptive Teams: Theory, Principles, and Research, en *Decision Making Under Stress: Implications for Training and Simulation*, eds. J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (pp. 115-153). Washington, DC: American Psychological Association; Smith, E. M., Ford, J. K. y Kozlowski, S. W. J. (1997). Building Adaptive Expertise: Implications for Training Design, en *Training for a Rapidly Changing Workplace: Applications of Psychological Research*, ed. M. A. Quinones & A. Ehrenstein (pp. 89-118). Washington, DC: American Psychological Association.
- ⁸⁴Gersick, C. J. G. y Hackman, J. R. (1990). Habitual Routines in Task-Performing Teams, en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, pp. 65-97.
- ⁸⁵Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S. y McGuire, T. W. (1986). Group Processes in Computer-Mediated Communication, en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, pp. 157-187; Strauss, S. G. y McGrath, J. E. (1994). Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions, en *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 87-97; Thompson, L. L. (2004). *Making the Team: A Guide for Managers* (2a. ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- ⁸⁶Bell, B. S. y Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership, en *Group and Organization Management*, 27(1), pp. 14-49.
- ⁸⁷Duarte, D. L. y Snyder, N. T. (1999). *Mastering Virtual Teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ⁸⁸Rosenkrantz, L. (Enero de 2005). Meet Me in Cyberspace, en *Computerworld*. Disponible en línea en: http://www.computerworld.com.au/article/1636/meet_me_cyberspace/?relcomp=1.
- ⁸⁹Purdum, T. (4 de mayo de 2005). Teaming, Take 2, en *IndustryWeek*. Disponible en línea en: http://www.industryweek.com/articles/teaming_take_2_10179.aspx.
- ⁹⁰Rosenkrantz, L. (3 de enero de 2005). Meet Me in Cyberspace, en *Computerworld*. Disponible en línea en: http://www.computerworld.com.au/article/1636/meet_me_cyberspace/?relcomp=1.
- ⁹¹Bassett-Jones, N. y Lloyd, G. (2005). The Paradox of Diversity Management, en *Journal of Creativity and Innovation Management*, 14, pp. 169-175.
- ⁹²Williams, K. Y. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 100 Years of Research, en *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw & L. L. Cummings (vol. 20, pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.

- ⁹⁶Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. Nueva York: Simon and Schuster.
- ⁹⁷Millikin, F. J. y Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, en *Academy of Management Review*, 21, pp. 402-433.
- ⁹⁸Bassett-Jones, N. y Lloyd, G. (2005). The Paradox of Diversity Management, en *Journal of Creativity and Innovation Management*, 14, pp. 169-175.
- ⁹⁹Jackson, S. E., Stone, V. K. y Alvarez, E. B. (1992). Socialization Amidst Diversity: The Impact of Demographics on Work Team Old-Timers and Newcomers, en *Research in Organizational Behavior*, L. L. Cummings y B. M. Staw (Vol. 15, pp. 45-109). Greenwich, CT: JAI.
- ¹⁰⁰Williams, K. Y. y O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research, en *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77-140.
- ¹⁰¹Jehn, K., Northcraft, G. y Neale, M. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, en *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp. 741-763.
- ¹⁰²Bhappu, A. D., Zellmer-Bruhn, M. y Anand, V. (2001). The Effects of Demographic Diversity and Virtual Work Environments on Knowledge Processing in Teams, en *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 8, pp. 149-165.
- ¹⁰³Melymuka, K. (20 de noviembre de 2006). Managing Multicultural Teams, en *Computerworld*. Disponible en línea en: http://www.computerworld.com/s/article/271169/Managing_Multicultural_Teams.
- ¹⁰⁴Brett, J., Behfar, K. y Kern, M. C. (Noviembre de 2006). Managing Multicultural Teams, en *Harvard Business Review*, pp. 84-91.
- ¹⁰⁵Brett, J., Behfar, K. y Kern, M. C. (Noviembre de 2006). Managing Multicultural Teams, en *Harvard Business Review*, pp. 84-91.
- ¹⁰⁶Melymuka, K. (20 de noviembre de 2006). Managing Multicultural Teams, en *Computerworld*. Disponible en línea en: http://www.computerworld.com/s/article/271169/Managing_Multicultural_Teams.
- ¹⁰⁷Melymuka, K. (20 de noviembre de 2006). Managing Multicultural Teams, en *Computerworld*. Disponible en línea en: http://www.computerworld.com/s/article/271169/Managing_Multicultural_Teams.
- ¹⁰⁸Behfar, K., Kern, M. y Brett, J. (2006). *Managing Challenges in Multicultural Teams: Research on Managing Groups and Teams* (vol. 9, pp. 233-262). Nueva York: Elsevier.
- ¹⁰⁹Brett, J., Behfar, K. y Kern, M. C. (Noviembre de 2006). Managing Multicultural Teams, en *Harvard Business Review*, pp. 84-91.
- ¹¹⁰Melymuka, K. (20 de noviembre de 2006). Managing Multicultural Teams, en *Computerworld*. Disponible en línea en: http://www.computerworld.com/s/article/271169/Managing_Multicultural_Teams.
- ¹¹¹Behfar, K., Kern, M. y Brett, J. (2006). *Managing Challenges in Multicultural Teams: Research on Managing Groups and Teams* (vol. 9, pp. 233-262). Nueva York: Elsevier.
- ¹¹²Chen, X. y Tsui, A. S. (2006). An Organizational Perspective on Multi-Level Cultural Integration: Human Resource Management Practices in Cross-Cultural Contexts, en *MultiLevel Issues in Social Systems: Research in Multi-Level Issues*, eds. F. J. Yammarino & F. Dansereau (Vol. 5, pp. 81-96.). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing.
- ¹¹³Chen, X. y Tsui, A. S. (2006). An Organizational Perspective on Multi-Level Cultural Integration: Human Resource Management Practices in Cross-Cultural Contexts, en *Multi-Level Issues in Social Systems: Research in MultiLevel Issues*, eds. F. J. Yammarino & F. Dansereau (Vol. 5, pp. 81-96.). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing.