

MANUAL RESUMIDO
**EQUIPOS QUE
FUNCIONAN**



PRIMERA PARTE

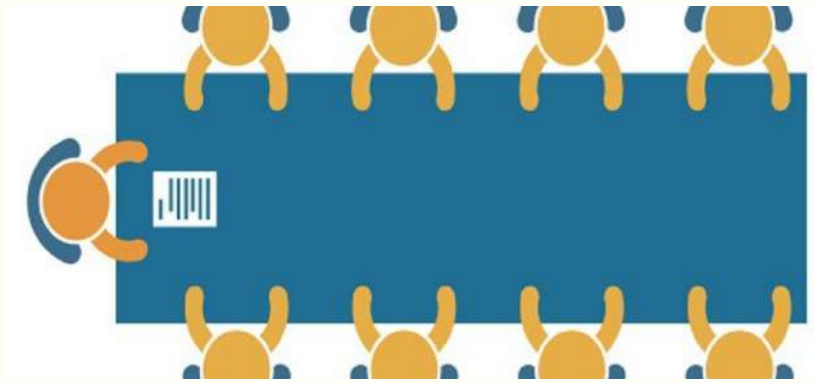
DISEÑOS DE TAREAS Y PROCESOS
GRUPALES QUE CONTRIBUYEN A LA
EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS



**RECURSOS Y
HABILIDADES**



1.- OBJETIVOS DEL CURSO



1. Saber diferenciar los equipos de trabajo de otro tipo de agrupaciones de trabajadores (ejemplo trabajadores que están juntos pero que no conforman equipos).
2. Comprender por qué los equipos son una pieza fundamental del diseño en las organizaciones modernas.
3. Comprender el rol que juega la tarea en el diseño de equipos.
4. Saber identificar tres criterios básicos para caracterizar a un equipo como efectivo.
5. Comprender por qué unos equipos son más exitosos que otros.
6. Comprender los equipos desde una visión evolutiva y dinámica.
7. Conocer los principales procesos psicosociales (cognitivos, afectivos y comportamentales) que influyen significativamente en la efectividad de los equipos.
8. Saber identificar dimensiones de las tareas de equipo.
9. Acceder al conocimiento más asentado que nos ofrece la ciencia de los equipos.



RECURSOS Y HABILIDADES

2.- CONTEXTUALIZACIÓN. LAS ORGANIZACIONES ACTUALES: ORGANIZACIONES MULTI-EQUIPO

Desde hace ya varias décadas, el mundo de las organizaciones y su gestión está prestando mucha atención a los equipos de trabajo.

Conseguir crear equipos que funcionen bien supone en muchas ocasiones una ventaja para dichas organizaciones por cuanto la mayoría de los trabajos actuales se basan en una gestión del conocimiento.

Frente al trabajo manual mayoritario de hace décadas, hoy en día predominan trabajos que requieren que sus ocupantes manejen conocimiento, lo creen, lo modifiquen y lo compartan con otros.

Los grupos humanos, y los equipos a los que nos referimos en el curso, son sistemas complejos y adaptativos en el afrontamiento de la incertidumbre.

Las organizaciones modernas han apostado por los equipos como la unidad fundamental de organización del trabajo. Por ejemplo, las organizaciones sanitarias suelen funcionar a base de equipos (equipos de cirugía, equipos de atención primaria) que resuelven eficazmente tareas con elevada incertidumbre.

2.1. por equipo de trabajo se entiende

- Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables, con un tamaño entre **2 y 25 personas**.
- **Habilidades complementarias** entre las que destacarían las habilidades técnicas y funcionales, habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones y habilidades interpersonales.
- **Compromiso con un propósito común** y perteneciente a cada uno de los miembros.
- **Comprometidos con objetivos específicos de rendimiento** que definirán de manera clara lo esperable del trabajo del equipo.
- **Compromiso con un enfoque también común**, o de otra forma, con una forma de trabajar juntos que también se ha acordado.
- **Responsabilidad mutua entre los miembros del equipo** basada en los compromisos antes comentados y en la confianza también generada entre ellos.



2.2.- HOLGAZANERIA O HARAGANEO SOCIAL

TABLA 1
DESEMPEÑO REAL DEL GRUPO SEGÚN DIFERENTES TAMAÑOS

Número de miembros	Desempeño potencial	Desempeño real	Diferencia (pérdida en el proceso grupal)
1	1.00	1.00	0
2	2.00	1.86	-0.14
3	3.00	2.55	-0.45
4	4.00	3.08	-0.92
5	5.00	3.50	-1.50
6	6.00	3.78	-2.22
7	7.00	3.92	-3.08
8	8.00	3.92	-4.08

Nota: Tabla de elaboración propia, basada en los datos mostrados por Ringelmann (1913)

- El haraganeo social sería la tendencia de los individuos a hacer un esfuerzo menor cuando están en una situación grupal en comparación a cuando están trabajando en solitario. La motivación para el trabajo sencillamente se reduce en una situación grupal.

- Un tema de interés en este punto es cómo puede eliminarse, o al menos disminuirse, la aparición del haraganeo social.

- El haraganeo es menor cuando los miembros del equipo:
 - 1.- Saben que serán evaluados por su desempeño (idealmente, por su desempeño individual y colectivo).
 - 2.- Cuando se clarifican las expectativas de desempeño entre los miembros del equipo.
 - 3.- Cuando la tarea es significativa para todos los miembros.
 - 4.- Cuando estamos trabajando con miembros de culturas colectivistas.

**MAYOR RENDIMIENTO EN GRUPO O DE FORMA INDIVIDUAL:
DEPENDE DE LA TAREA**

2.3. CONCEPTO DE TAREA Y TIPO DE TAREA

**TABLA 2
TIPOS DE TAREA SEGÚN STEINER (1972)**

Tipo de tarea	Principales características	Ejemplos
Disyuntiva	El desempeño del grupo se corresponderá con el desempeño del mejor de los miembros	Toma de decisiones Resolución de problemas
Conjuntiva	El desempeño del grupo se corresponderá con el desempeño del peor de los miembros	Cadena de montaje Alpinismo
Aditiva	El desempeño del grupo es la suma de los desempeños de los miembros	Tiro de cuerda Lluvia de ideas
Discrecional	El desempeño del grupo es una combinación de los desempeños individuales que se complementan entre sí	Elaboración de juicios Generación de conocimiento

Podemos ver en la la Tabla 2 (según Steiner) tipos de tareas y sus principales características: Siguiendo con los ejemplos anteriores, tirar de una cuerda es un tipo de tarea (aditiva) diferente a tareas de gestión del conocimiento (tarea discrecional) en las que el desempeño del grupo emerge de manera distinta de los desempeños individuales¹.- Saben que serán evaluados por su desempeño (idealmente, por su desempeño individual y colectivo).

Por tarea ha de entenderse el trabajo que ha de hacerse para alcanzar determinado objetivo.

La tarea es un elemento siempre indisoluble del propio concepto de equipo y puede ser de diferentes tipos.

2.4.- ORGANIZACIONES MULTI-EQUIPO

1

Las organizaciones multi-equipo la podemos definir como: "dos o más equipos que interactúan directamente y de manera interdependiente en respuesta a las contingencias del entorno y con el propósito de lograr metas colectivas". Aunque cada equipo en concreto puede tener metas específicas, en general, los equipos son interdependientes al contar también con metas comunes que requieren del trabajo colaborativo entre equipos.

2

De manera tradicional el trabajo se ha considerado como una actividad individual, en el que la interacción con otros trabajadores era vista como una tarea secundaria y al servicio de las tareas individuales que ya tenía que hacer el trabajador. Incluso se diseñaban los espacios pensando en no estimular dicha interacción para no interferir a los trabajadores durante la realización de sus tareas.

3

Esta concepción tradicional e individual del trabajo perdura en nuestros días en las numerosas prácticas de gestión de recursos humanos que las organizaciones suelen utilizar. Por ejemplo, la nómina que cada trabajador recibe suele contemplar criterios retributivos basados en el desempeño individual y en pocas ocasiones se consideran criterios que contemplen el desempeño de un equipo.

4

También la selección de personal suele descansar en el análisis previo de puestos de trabajo que se conciben de manera individual realizando análisis minuciosos de las tareas que ha de desempeñar el trabajador. Rara vez se concibe el mismo procedimiento pero pensando ahora en hacer un análisis exhaustivo de las tareas realizadas por el equipo de trabajo y, según dicho análisis, perfilar qué competencias requerirán un nuevo trabajador que se incorpore a dicho equipo.

2.5.- RESUMIENDO ESTA PRIMERA PARTE

EQUIPOS QUE FUNCIONAN

DISEÑOS DE TAREAS Y PROCESOS GRUPALES QUE CONTRIBUYEN A LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS



Las organizaciones modernas consideran los equipos de trabajo como una forma básica de organizar el trabajo de los empleados. Equipos de proyectos, grupos autónomos, comisiones, task forces , etcétera, son formas en las que encontramos dicha estructuración basada en equipos.

En todos los casos se pretende que los miembros sean capaces de integrar sus capacidades y talentos.

Con frecuencia dicho equipos alcanzan ser altamente efectivos cuando consiguen manejar ciertos procesos de naturaleza psicosocial que acontecen en los mismos:

- 1.- Conciencia sobre el conocimiento que se tiene en el equipo.
- 2.- Creencias de capacidad, cohesión entre los miembros.
- 3.- Coordinación de esfuerzos, etcétera.

Todos ellos procesos psicosociales serán el objeto de estudio en este curso. Pero antes de entrar en detalle en el estudio de estos procesos conviene establecer qué entendemos por efectividad cuando nos referimos a equipos de trabajo.

3.- ENTENDEMOS POR EQUIPO EFECTIVO.

TODO EQUIPO DE TRABAJO HA DE AFRONTAR TRES CUESTIONES CLAVES:

- 1.- Qué objetivos y propósitos va a perseguir y tener.
- 2.- Cómo va a abordar el mantenimiento del grupo como entidad social con vida propia.
- 3.- Cómo va a atender las necesidades que también tendrán los individuos miembros de dicho equipo.

Los de equipos en las organizaciones son una forma de organización que ha sido creada deliberadamente con la intención de conseguir ciertos objetivos y de tener cierto propósito.

Pero además de tener unos objetivos y propósitos (primera cuestión clave) los equipos de trabajo cuentan con personas. Y aquí aparecen las otras dos necesidades o cuestiones claves que el equipo deberá atender.

La segunda el propio equipo una vez creado y como unidad social con entidad propia también mostrará una necesidad básica de supervivencia y ser un equipo sostenible.

La tercera, las propias necesidades que tendrán los miembros como participantes individuales que podrán tener necesidades justamente distintas entre sí.

UN EQUIPO NO SERÁ EFECTIVO.

Dicho de otra forma, un equipo no será efectivo si no consigue alcanzar sus objetivos ni consigue desempeñar su propósito.

Un equipo no será efectivo si desatiende las necesidades de los miembros de tal forma que éstos sienten que sus expectativas pasan desapercibidas en el equipo. Y un equipo no será efectivo si no consigue ser viable, sostenible en el tiempo y convierte la experiencia del trabajo en equipo en una experiencia que sus miembros no quieran repetir.

4.1.— el desarrollo del equipo

La ciencia de los equipos ha considerado dos enfoques para entender el desarrollo de los equipos.

El primero presta atención a una serie de criterios compartidos por todos los equipos maduros.

El segundo se ha decantado por proponer fases evolutivas por las que atraviesan los equipos en su camino hacia convertirse en equipos maduros.

Veamos ambos enfoques.

¿Qué diferencias hay entre un equipo y un mero agregado de trabajadores? Las diferentes investigaciones realizadas han manejado los siguientes criterios para definir esa madurez del equipo:

- 1) Interacción frecuente entre los miembros del equipo, interacción que no necesariamente ha de ser cara a cara.
- 2) Identificación con el equipo o sentido de pertenencia al equipo que los miembros desarrollan.
- 3) Coordinación de recursos, de herramientas y de esfuerzos individuales.
- 4) Orientación de los miembros hacia la consecución de las metas colectivas, de las metas que tiene el equipo.

TABLA 3
COMPORTAMIENTOS A OBSERVAR EN UN EQUIPO, ÚTILES PARA IDENTIFICAR SU GRADO DE MADUREZ

Criterio	Ejemplos de comportamientos a observar
Interacción	<p>Todos los miembros intervienen en las actividades del equipo</p> <p>Contacto ocular regular y frecuente entre los miembros</p> <p>Atención dirigida hacia quién interviene</p> <p>Los miembros se dan retro-alimentación sobre sus contribuciones</p>
Identificación con el equipo	<p>Uso de un lenguaje y códigos comunes (e.g. aparición de expresiones propias del grupo, de términos grupales propios, etc.)</p> <p>Se hacen comparaciones con otros equipos existentes</p> <p>Uso del término 'nosotros'</p> <p>El equipo se ha puesto un nombre</p>
Coordinación	<p>Existencia de comportamientos miméticos (e.g., movimientos corporales, uso de vestimenta similar, etc.)</p> <p>Existencia de roles diferentes y claramente definidos</p> <p>Se provee información sobre cómo trabajan juntos</p> <p>Ausencia de solapamientos entre funciones</p> <p>Aparición de comportamientos anticipando las necesidades de los miembros y comportamientos de ayuda entre los miembros (incluso si ésta no ha sido solicitada)</p>
Orientación hacia las metas colectivas	<p>Establecimiento de un plan de acción que los miembros siguen</p> <p>Aparición de sentimientos de identificación con las metas del equipo</p> <p>Los miembros hacen propuestas de nuevas metas</p> <p>Existencia de un lenguaje orientado a la tarea común</p>

Esta forma de entender este proceso básico de madurez es posible de evaluarse con una herramienta observacional como la incluida en la Tabla 3.

4.1.1.— POR QUÉ FASES PASA UN EQUIPO HASTA ALCANZAR SU MÁXIMA MADUREZ

FASE 1: DEPENDENCIA Y EXCLUSIÓN

Los equipos dirigen su energía principalmente hacia **asuntos relacionados con la dependencia, la seguridad y la inclusión**. A menudo, los miembros sienten tensión, ansiedad e inseguridad, en relación consigo mismos o con el equipo, porque **la situación es y está en proceso de definición**. Los miembros se sienten dependientes del líder y tienden a estar de acuerdo con las propuestas del equipo. Es una fase en la que no aparecen conflictos porque lo que impera es la norma social del generar una nueva identidad colectiva que hay que cuidar. La comunicación entre los miembros y sus actividades enfatizan encontrar sentido a la nueva situación que supone el equipo. **El nivel de productividad suele ser bajo dado que el equipo aún no está listo para trabajar** y sus miembros necesitan adquirir seguridad dentro de ésta para pasar a la etapa siguiente.

FASE 2: CONTRADEPENDENCIA Y LUCHA

Ya se ha construido un embrión de estructura social suficiente para que los miembros comiencen a manifestar desacuerdos, conflicto y contra-dependencia. **Ahora son frecuentes los desacuerdos entre ellos y en relación con el líder, respecto a las metas del equipo, las normas que comienzan a crearse y los procedimientos a seguir**. Los miembros aquí tratan de clarificar sus roles y el equipo busca reafirmar su independencia frente al líder. **Es una fase en la que pueden surgir sub-grupos y coaliciones**. Si se manejan adecuadamente, los conflictos aumentan la confianza del equipo y el compromiso de los miembros con el propio equipo, aumenta también la cohesión y la cooperación. La comunicación se hace más abierta y más orientada a la tarea, comenzando a establecerse valores y normas compartidas.

FASE 3: CONFIANZA Y ESTRUCTURA

El equipo se centra en el establecimiento de la confianza y de una estructura. Es una fase en la que se negocian roles, aspectos relativos a la organización y sobre los procedimientos a seguir. **Se consolidan las relaciones entre los miembros así como las relaciones entre miembros y el líder**. Aquí se logra un mayor consenso hacia las normas y las metas del grupo. **Es una fase en la que aumenta la productividad de manera importante, se alcanza niveles importantes de confianza, cohesión y satisfacción de los miembros**.

FASE 4: TRABAJO

Es la fase que claramente nos permitiría caracterizar a **los equipos maduros, a los equipos desarrollados**. El equipo fundamentalmente dirige su energía hacia el logro de tareas y metas, siendo un equipo productivo y efectivo. Si la producción es baja probablemente sea debido a que el equipo se haya atascado en una de las etapas previas del desarrollo. En esta fase de trabajo la comunicación es más abierta y efectiva. El equipo hace un uso más provechoso de los recursos disponibles así como del tiempo. Aquí el equipo trabaja en su tarea fundamental sobre un 60% del tiempo y el resto lo dedica a su mantenimiento. En las fases previas los grupos también trabajan en la consecución de los objetivos asignados, pero con un porcentaje de tiempo dedicado claramente menor.

FASE 5: FINALIZACIÓN

Los equipos llegan a su final al concluir la tarea que tenían asignada. Obviamente los miembros puedan proseguir con otros proyectos y conformar nuevos equipos. Es habitual que en esta fase de finalización los equipos tiendan a evaluar su trabajo en conjunto, dar feedback y expresar sentimientos hacia los otros miembros y hacia el propio equipo, por ejemplo, mostrando comportamiento relacionados con una despedida simbólica del equipo. También puede ocurrir que el equipo regrese a las primeras fases mostrando tensión, conflicto o mala comunicación.

4.2.- PROCESOS QUE ACONTECEN EN EL EQUIPO

TABLA 4

LISTADO DE PROCESOS PSICOSOCIALES PRINCIPALES QUE ACONTECEN EN LOS EQUIPOS (BASADO EN KOZLOWSKI Y BELL, 2003)

Procesos cognitivos	Procesos afectivos	Procesos comportamentales
<ul style="list-style-type: none">✓ Modelos mentales del equipo✓ Memoria transactiva✓ Aprendizaje de equipo	<ul style="list-style-type: none">✓ Cohesión✓ Emoción grupal✓ Eficacia colectiva y potencia del equipo✓ Conflicto y división	<ul style="list-style-type: none">✓ Coordinación✓ Cooperación✓ Comunicación

Podemos diferenciar entre procesos cognitivos, procesos afectivos y procesos comportamentales (ver Tabla 4) y prestaremos especial atención a algunos de ellos sobre los que los conocimientos son más extensos y están bien establecidos.

4.2.1. Modelos mentales y memoria transactiva

Un modelo mental es una representación cognitiva que, aplicado a los equipos, hace referencia a una representación cognitiva más o menos compartida por los miembros del equipo. Estas representaciones se constituyen como una organización compleja de comprensión del equipo que se sabe influyen significativamente en el rendimiento posterior.

Los contenidos concretos de este tipo de representaciones cognitivas están relacionados con elementos clave de las tareas del equipo así como con el propio equipo como ente social.



4.2.1. Modelos mentales y memoria transactiva

En concreto, podemos hablar de modelos mentales de equipo respecto a:

- 1) El conocimiento de los miembros sobre los recursos, materiales, tecnologías, procedimientos, etcétera, que ha de usar el equipo.
- 2) El conocimiento sobre las tareas a realizar, los objetivos a conseguir y sobre cómo ha de ser el desempeño.
- 3) El conocimiento sobre los miembros, o de otra forma, el conocimiento sobre las habilidades, recursos, conocimientos que tiene cada uno de los miembros que conforma el equipo.
- 4) El conocimiento sobre el propio funcionamiento grupal en cuanto a patrones de interacción, interdependencia de roles, canales de comunicación, etcétera.

Los cuatro elementos anteriores pueden entenderse como más relacionados con la comprensión de la tarea (elementos 1 y 2), o más relacionados con las personas que conforman el equipo y el propio equipo como unidad social (elementos 3 y 4).



4.2.1. Modelos mentales y memoria transactiva

La memoria transactiva hace referencia al sistema colectivo de memorias individuales en la que el equipo codifica, almacena y recupera para su uso los conocimientos que tienen cada uno de los miembros del equipo.

De manera más sencilla, la memoria transactiva hace referencia al conocimiento del equipo sobre quién conoce qué.

Nuevamente, y al igual que los modelos mentales, estaríamos ante un proceso cognitivo que puede facilitar el rendimiento del equipo en la medida en que el equipo tendrá más claro, por ejemplo, cómo asignar sus recursos (i.e., el conocimiento o habilidades de sus miembros) a la realización de las tareas.

Por ejemplo, la memoria transactiva permite que los miembros puedan especializarse en los conocimientos que manejan evitando redundancias en el esfuerzo del equipo.

En una investigación con 40 equipos de estudiantes universitarios que tenían que tomar decisiones sobre un caso que se les planteaba, Sánchez-Manzanares et al. (2006) encontraron que la memoria transactiva se relacionó positivamente tanto con el rendimiento percibido por el equipo como con la satisfacción de los miembros con el trabajo realizado con los compañeros.



Equipos que funcionan

Por cohesión se entiende un constructo multidimensional compuesto por:

- 1) La atracción interpersonal o vínculo entre los miembros del equipo.
- 2) El compromiso con la tarea del equipo.
- 3) El orgullo del equipo o vínculo con el propio colectivo más allá del vínculo interpersonal ya recogido en la primera dimensión.

La cohesión muestra una correlación positiva con el desempeño de los grupos, con el desempeño entendido como resultados (o si se quiere, con la efectividad alcanzada por el equipo), destacando la dimensión del compromiso de la tarea.

4.2.2. Cohesión

Las tareas de grupo que requieren una mayor interdependencia incrementan la relación entre la cohesión y el desempeño. Este hecho puede tener también una lectura inversa e interesante: ante tareas que no son interdependientes no es necesario tener equipos cohesionados para conseguir que éstos sean efectivos.

En ocasiones los equipos en que el desarrollo del grupo está altamente **correlacionado con el desempeño** se puede dar una **correlación claramente menor con diferentes criterios de efectividad** (por ejemplo, los criterios utilizados en la industria automovilística). La explicación de este hecho está en los propios conceptos de desempeño y efectividad. Según la idea extendida por Campbell (1990) en la psicología individual **el desempeño está bajo el control del equipo, no así la efectividad final** en la que además de intervenir los procesos del equipo podrán intervenir otros factores (ejemplo, en un equipo de ventas un factor fuera del control del equipo como es el área geográfica en la que opera puede facilitar o ser un impedimento importante en el logro de esa efectividad a pesar de que el equipo tenga un alto desempeño.

Equipos que funcionan

4.2.2. Cohesión

Influencia de algunos moderadores en la correlación cohesión-desempeño.

1) Tamaño del grupo.

2) Contexto.

3) Antigüedad de equipo.

Tamaño del grupo. En grupos de 8 o más miembros la relación es más fuerte que en grupos de 2-3 miembros o en grupos de 4-7 miembros).

Contexto en el que opera el equipo. Equipos en contextos organizativos y militares mostraron una correlación más elevada en la relación cohesión-desempeño en comparación con contextos académicos, deportivos y de laboratorio,

La antigüedad del equipo. Equipos con una vida mayor a 1 año mostraron una correlación más fuerte que equipos recientemente formados o equipos con una vida menor a 1 año.

4.2.3. EFICACIA COLECTIVA Y POTENCIA DEL EQUIPO

Equipos que funcionan

LA POTENCIA DE EQUIPO

Incide de manera importante en el desempeño del equipo son las creencias relacionadas con lo eficaz que el equipo se considera.

La potencia del equipo es la creencia colectiva de sus miembros de que el equipo puede ser efectivo.

Es una creencia colectiva sobre las capacidades que tiene el equipo para afrontar con éxito las tareas que ha de hacer.

EFICACIA COLECTIVA

Creencia de que se es capaz de realizar una tarea específica.

autoeficacia efectiva



Por conflicto dentro del grupo hemos de entender desacuerdos entre los miembros del grupo.

Concretar el foco de esos desacuerdos nos llevará a hablar de **diferentes tipos de conflicto**.

Un fenómeno común en los equipos, al igual que en las organizaciones en las que éstos se insertan, es la aparición de tensión y desacuerdos entre los miembros. Los equipos proveen de un contexto de relaciones interpersonales que, aunado a la posible existencia de diversidad entre los miembros, divergencia en las expectativas, valores o creencias, etcétera, contribuyen a la aparición de conflictos.

1.- Conflicto de tareas: cuando los desacuerdos o diferencias entre los miembros son respecto al contenido del trabajo (ejemplo, el qué hacer en el equipo) o sobre los resultados esperados (ejemplo, qué conseguir).

2.- Conflicto de relaciones: cuando los desacuerdos se refieren a cuestiones personales (ejemplo, percepción de incompatibilidad de personalidades entre los miembros).

3.- Conflicto de procesos: cuando las diferencias se centran en el cómo hacer el trabajo (ejemplo, cómo y en qué grado asignar responsabilidades de las tareas entre los miembros).

Aunque la diferenciación entre los tres tipos parece clara, la investigación también muestra que a menudo estos tres tipos de conflicto se producen a un mismo tiempo. Por ejemplo, la asignación de responsabilidades distintas, que sería un ejemplo de conflicto de procesos, puede dar lugar a enfatizar diferencias individuales entre los miembros según dicha asignación estimulando así un posible conflicto de relaciones



En el meta-análisis realizado por De Witt et al. (2012) aparece claramente que el **conflicto de relaciones** tiene una influencia negativa en el rendimiento del equipo.

En concreto, las explicaciones más consistentes acerca del porqué el conflicto de relaciones tiene este efecto serían: el aumento de la ansiedad en los miembros del equipo, la percepción de amenazas a los egos individuales, el aumento de la hostilidad entre los miembros, la reducción del trabajo colaborativo, y la pérdida de tiempo en asuntos no directamente relacionados con la tarea.

El conflicto de procesos también tiene un impacto negativo en los resultados de equipo

El conflicto de procesos también tiene un impacto negativo en los resultados del equipo porque: los desacuerdos en las delegaciones de tareas o de roles se interpretan en clave personal, porque se produce una merma en la confianza entre los miembros y porque nuevamente estos conflictos suponen una distracción respecto a las tareas a realizar por el equipo.

El conflicto de tareas puede tener un impacto positivo

Las razones por el que el conflicto de tareas puede tener un impacto positivo en el rendimiento serían las siguientes: incrementa el entendimiento de lo que hay que hacer, es útil en la prevención de sesgos típicos en los procesos de toma de decisiones grupal (ejemplo, pensamiento de grupo, conformidad o complacencia) y aumenta la satisfacción y compromiso de los miembros respecto a la tarea.

4.2.5. Procesos Comportamentales: Coordinación, Cooperación y Comunicación

Dentro de los procesos clave que determinan el desempeño del equipo también conviene prestar atención a procesos de naturaleza comportamental



COORDINACIÓN

La coordinación entendida como las actividades requeridas para manejar las interdependencias en los flujos de trabajo dentro del equipo es vital en tareas en las que la sincronización de comportamientos, por ejemplo, es elemento crítico para el rendimiento del equipo. Cualquier deporte de equipo es un ejemplo de lo anterior. Un equipo ante una operación quirúrgica, sería otro ejemplo paradigmático. Por ser un proceso comportamental que puede fácilmente observarse, a menudo echamos mano de este tipo de ejemplos a la hora de hablar de equipos efectivos

Y es que la coordinación es clave en la efectividad de los equipos en cuanto es la vía para alinear e integrar los desempeños individuales en un desempeño y ejecución colectiva. De la misma manera, cuando la coordinación es deficiente se producen pérdidas en los procesos de grupo que conllevan un peor desempeño.

4.2.5. Procesos Comportamentales: Coordinación, Cooperación y Comunicación

COORDINACIÓN EXPLÍCITA E IMPLÍCITA



Específicamente dentro de la coordinación pueden contemplarse tareas como la provisión previa de información relevante para la realización de las tareas, el establecimiento de planes a corto y largo plazo, la asignación de tareas, etcétera. Se trataría, en definitiva, de tareas de planificación y comunicación. Todo este tipo de comportamientos han venido en llamarse **coordinación explícita**, frente a otro tipo de coordinación, **la implícita**, en la que los miembros por ejemplo anticipan las necesidades y acciones de los otros miembros y se prestan ayuda entre sí.

La coordinación implícita sería, en este sentido, más dinámica que la explícita por cuanto permite ajustes entre los miembros en tiempo real, es decir, a la vez que se están haciendo las tareas.

Los cuatro comportamientos claves de este tipo de coordinación implícita:

- 1) proporcionar a otros miembros información, conocimiento o feedback relevante sobre la tarea sin que haya habido una solicitud previa de la misma.
- 2) compartir carga de trabajo o ayudar a otros compañeros también sin que haya sido demandado previamente.
- 3) Monitorizar el desempeño del grupo y el progreso de la actividad.
- 4) Adaptar el comportamiento a las acciones esperadas por los demás.

4.2.5. Procesos Comportamentales: Coordinación, Cooperación y Comunicación

COOPERACIÓN



Por su parte la cooperación hace referencia a la contribución de los esfuerzos individuales en la realización de una tarea interdependiente que requiere del trabajo de un equipo.

Tradicionalmente se ha trabajado en clave de dimensión cultural, siguiendo el modelo de Hofstede (2001) antes mencionado, para entender por qué hay miembros más predispuestos a la cooperación y otros que no lo son tanto. Estos segundos se identificarían claramente con los miembros de culturas individualistas. La cooperación modera la relación entre procesos y desempeño en el equipo, siendo esta relación más fuerte cuando el equipo cuenta con miembros cooperativos.

4.2.5. Procesos Comportamentales: Coordinación, Cooperación y Comunicación

COMUNICACIÓN



Por último, **la comunicación** también ha sido incorporada en los estudios para entender las relaciones entre procesos y desempeño de equipos en la medida en que es la vía fundamental para que se produzcan los procesos anteriores de cooperación y coordinación.

Suele hablarse en este punto de dos tipos de comunicación, clásicos ya en la literatura de grupos y equipos desde los años cincuenta (Bales, 1950): **la comunicación orientada a la tarea** y **la comunicación orientada a las relaciones**. La primera haría referencia al intercambio de informaciones sobre la tarea a realizar, qué hacer y cómo hacerlo, mientras que la segunda se referiría a contenidos más interpersonales en la relación que mantienen los miembros del equipo.

Los resultados de la investigación sobre la influencia de la comunicación en el desempeño del equipo no son concluyentes (ver Kozlowski y Bell, 2003) pues se ha encontrado que tanto la cantidad como el tipo de comunicación a veces están relacionados con el desempeño y otras veces no, siendo el conocimiento más establecido el que hemos apuntado de que la comunicación es la vía principal para conseguir generar otros procesos comportamentales como la cooperación como la coordinación.

4.2.6. Una Visión Temporal de los Procesos



Una visión temporal de los procesos es otra propuesta sobre cómo entender estos procesos desde una perspectiva temporal y siempre teniendo presente la consecución de los objetivos que el equipo tiene. En ese contexto de rendimiento del equipo los procesos han de entenderse como episodios que operan en diferentes fases, a veces de manera simultánea y otras de manera secuencial, pero siempre temporalmente ordenados. Los procesos de equipo permiten, en este sentido, la ordenación y secuenciación de las diferentes actividades a realizar a fin de lograr alcanzar los objetivos que el equipo tiene.

En esta ordenación y secuenciación podemos diferenciar entre fases de acción y fases de transición, cada una de ellas caracterizada por algunos procesos típicos (ver Tabla 5). **En las fases de acción** los equipos están dedicados fundamentalmente a la consecución de los objetivos. Mientras, en **las fases de transición** el foco de los equipos está en tareas de planificación o de evaluación necesarias para guiar las fases de acción antes mencionadas.

Esta propuesta es muy útil para tomar en consideración que cualquier equipo está envuelto en diferentes procesos (de acción, de transición o interpersonales), que éstos van cambiando a lo largo del tiempo, y que dichos procesos están claramente relacionados con la efectividad del equipo.

TABLA 5
PROCESOS TEMPORALES DE EQUIPO SEGÚN MARKS ET AL. (2001)

Proceso de equipo	Definición
<p>Procesos de transición:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulación de misión y planificación ✓ Especificación de metas ✓ Formulación de estrategia 	<p>Interpretación y evaluación de la misión del equipo, incluyendo la identificación de las principales tareas, del entorno, y de los recursos disponibles del equipo para la ejecución de la misión.</p> <p>Identificación y priorización de metas y sub-metas para la consecución de la misión.</p> <p>Desarrollo de cursos de acción alternativos útiles para la consecución de la misión.</p>
<p>Procesos de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoreo del progreso ✓ Monitoreo de sistemas ✓ Monitoreo del equipo y comportamientos de respaldo ✓ Coordinación 	<p>Seguimiento de tareas y del progreso hacia el alcance de la misión, interpretación de las informaciones en términos de lo que debe lograrse para alcanzar la misión, y transmisión de los progresos a los miembros del equipo.</p> <p>Seguimiento de los recursos del equipo y de cómo las condiciones ambientales se relacionan con el logro de la misión, lo que implica 1) el monitoreo interno de los sistemas (seguimiento de los recursos del equipo, tales como personas, equipamientos y otra información que se genera o contenida en el equipo), y 2) seguimiento de las condiciones ambientales relevantes para el equipo.</p> <p>Ayuda de los miembros en la realización de las tareas. Por ejemplo, 1) proporcionando retro-alimentación a un compañero, 2) ayudando a un compañero a llevar a cabo alguna acción, o 3) asumiendo y completando la tarea de un compañero.</p> <p>Secuenciación y temporalización de las acciones interdependientes de los miembros.</p>
<p>Procesos interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de conflictos ✓ Motivación y seguridad ✓ Gestión emocional 	<p>Gestión preventiva: estableciendo condiciones para prevenir, controlar o guiar el conflicto de equipo antes de que ocurra. Y gestión reactiva: trabajando con los desacuerdos, de tareas e interpersonales, entre los miembros del equipo</p> <p>Generación y cuidado de una confianza, motivación y cohesión colectivas alineadas con el logro de la misión</p> <p>Regulación de las emociones de los miembros durante el cumplimiento de la misión, lo que incluiría manejo de la cohesión social, la frustración y la excitación colectivas</p>

EQUIPOS QUE FUNCIONAN

4.3. LIDERAZGO



Un inicio interesante para plantear la conexión entre el liderazgo y los equipos lo encontramos en el proyecto de investigación internacional conocido como **GLOBE5** en el que se han estudiado los comportamientos de liderazgo de miles de directores generales y directivos en múltiples países.

Partiendo de un primer interés por conocer cuáles son las teorías implícitas de liderazgo (ejemplo, los modelos mentales que solemos utilizar para caracterizar a aquellas personas que consideramos líderes) en diferentes culturas, el proyecto GLOBE evolucionó hacia un análisis cultural del liderazgo echando mano de diferentes dimensiones.

Se utiliza una dimensión llamada **'liderazgo orientado al equipo'** que justamente haría referencia al liderazgo como fenómeno de influencia relacionado con los equipos de trabajo. Junto con la dimensión actualmente denominada de **liderazgo carismático o basado en valores**, se tratan de las dos dimensiones que mayoritariamente son concebidas como dimensiones características del liderazgo efectivo en la mayoría de las culturas estudiadas. Entrando más en detalle sobre qué se quiere decir en el proyecto GLOBE por **'liderazgo orientado al equipo'** se propone que se trata de líderes que estimulan la colaboración entre los miembros, que actúan como integradores del equipo, diplomáticos, benevolentes y competentes en las tareas técnicas que el equipo realiza.

En una reciente revisión sobre el liderazgo de equipo se proponen dos modelos como los modelos que mejor se ajustan a esta consideración del liderazgo como un fenómeno de equipo y que contribuyen a la eficacia de los mismos:

1.- El liderazgo funcional: tiene su origen en McGrath (1962) y en su propuesta del liderazgo como función al servicio de la consecución de los objetivos del equipo. En una propuesta más reciente de Morgeson, DeRue y Karam (2010) se sintetizan en 15 categorías distintas las funciones del liderazgo, Ver tabla 6.

2.- El liderazgo compartido (a veces también etiquetado como distribuido o colectivo): concibe el liderazgo como un proceso de influencia interactivo, dinámico, en el que los miembros van intercambiándose en su influencia en los demás miembros con el propósito de conseguir los objetivos del equipo.

TABLA 6
FUNCIONES DEL LIDERAZGO PROPUESTAS POR MORGESON, DERUE Y KARAM (2010)

Función del liderazgo	Función del liderazgo
En fases de transición:	
1. Componer el equipo	Selección de miembros del equipo considerando sus competencias y los objetivos a conseguir en el equipo. Prestando atención 1) a la diversidad de miembros, en términos de conocimientos, habilidades, destrezas, etc., necesarios para la ejecución efectiva de la tarea, y 2) a la capacidad como colectivo de cooperar y generar confianza. Reemplazar, también, a algún miembro cuando ello sea necesario.
2. Definir la misión	Determinar y comunicar a los miembros las expectativas de rendimiento del equipo. Cuidar que la misión se entienda y que es retadora para los miembros. Cuidar también que dicha misión es compartida por los miembros.
3. Establecer expectativas y metas	Detallar expectativas concretas de rendimiento esperado, metas a conseguir, tanto para el trabajo de cada miembro como para el trabajo como equipo.
4. Estructurar y planificar	Desarrollar un entendimiento compartido sobre cómo coordinar sus acciones y trabajar juntos para alcanzar los objetivos. Clarificar métodos de trabajo, clarificar roles y flujos de trabajo y establecer agendas.
5. Formar y desarrollar al equipo	Identificar deficiencias en las competencias del equipo. Estimular al uso de los recursos formativos que ofrezca la organización. Estimular la formación cruzada y el uso de mentores entre miembros.
6. Generar sentido	Identificación de eventos importantes para la equipo, en muchas ocasiones eventos disruptivos, interpretar dichos eventos y comunicarlo al equipo.
7. Dar <i>feedback</i>	Revisar periódicamente el grado de alcance de objetivos y de cubrimiento de expectativas y, si no están siendo alcanzados según lo previsto, establecer nuevas formas de trabajo en el equipo.
En fases de acción:	
8. Monitorear al equipo	Hacer seguimiento activo del desempeño que se va alcanzando. Examinar los procesos del equipo, su desempeño así como su entorno.
9. Gestionar fronteras	Gestionar las relaciones del equipo con el contexto organizativo en el que se inserta. Aclarar también quién pertenece al equipo.
10. Retar al equipo	Confrontar las asunciones del equipo, los métodos y procesos desarrollados.
11. Desempeñar la tarea	Participar, intervenir en las tareas del equipo. Tomar parte del propio desempeño grupal.
12. Solucionar problemas	Diagnosticar problemas del equipo y proponer soluciones que contribuyan a que el equipo alcance su potencial.
13. Proveer recursos	Obtener y proveer de información, de recursos materiales, personales o financieros al equipo.
14. Estimular la auto-gestión	Desarrollar la función de liderazgo de manera compartida entre los miembros del equipo; estimular el trabajo autónomo del equipo motivando a que los miembros resuelvan por sí mismos los problemas de tarea o de relación sin buscar la experiencia experta fuera del equipo.
15. Apoyar el clima social	Atender asuntos interpersonales que puedan afectar al desempeño del equipo, mostrar interés por estos temas y respetar las ideas de los diferentes miembros para validar sus necesidades.

En cuanto a la relación del liderazgo compartido con la efectividad del equipo parece que el liderazgo compartido está claramente relacionado con el desempeño del equipo y esta relación es más clara cuando las tareas a realizar son complejas.

fin primera parte