

### **3. Herramientas para la gestión de equipos**

- ≡ 3.1 Herramientas para la gestión de los equipos
- ≡ 3.2 Disfuncionalidades: ¿Por qué fallan los equipos?
- ≡ Referencias

## 3.1 Herramientas para la gestión de los equipos

---

Según Schein (1982), una de las razones por las que los grupos son tan populares y, podría afirmarse, su uso cada vez más frecuentes en las organizaciones, es porque desempeñan una gran cantidad de funciones, no solo para la organización, sino también para los miembros que los componen.

Este autor diferencia funciones organizacionales formales y funciones psicológicas individuales. A los fines de este curso, se puntualizan algunas de las funciones organizacionales que menciona Schein (1982). Estas son (se aclara que la lista no es exhaustiva):

- Realizar una tarea compleja e interdependiente, que no podría ser realizada por una sola persona y que no puede dividirse en tareas independientes. Por ejemplo, volar un avión.
- Generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas es muy dispersa o cuando se necesita un estímulo mutuo para llegar a la creatividad.
- Coordinar o vincular diferentes departamentos en una organización, por ejemplo, los comités o comisiones.
- Ofrecer un medio de socialización y entrenamiento.
- Resolver problemas.
- Implementar decisiones complejas.

Más allá de la línea teórica que se tome sobre el trabajo en equipo, existe bastante acuerdo sobre el hecho que, para que se constituya como tal y funcione de manera efectiva, y se logren cubrir una o más de las funciones señaladas, los equipos deben lograr antes que enfocarse en los resultados del negocio, organizarse para obtener algunos avances en su funcionamiento interno. Sin embargo, lograr que un grupo de personas trabaje coordinadamente en torno a un objetivo, es decir, que trabaje en equipo, no es algo que suceda de modo natural. Requiere de un trabajo intencional, y también de tiempo, para poder coordinarse internamente y resolver en esa dinámica situaciones complejas para evitar padecer algunas disfunciones (este punto se ampliará en la unidad siguiente, bajo el título “Disfuncionalidades: ¿por qué fallan los equipos?”).

Asimismo, los logros de un momento no garantizan un funcionamiento óptimo a lo largo del tiempo, ya que los equipos también sufren modificaciones, por ejemplo, cuando ingresa un nuevo miembro, o cuando se aleja otro, cuando cambia el objetivo, etc. Además, como se mencionó en el módulo 1, los equipos atraviesan por etapas y en cada una de ellas adquieren nuevas habilidades y también padecen algunas crisis.

Durante el módulo 1, se compartieron algunas definiciones y factores clave a tener en cuenta en la construcción y gestión de un equipo. Podría decirse que, definir el trabajo en equipo, mencionar los factores centrales para que funcione adecuadamente y genere resultados sobresalientes, no reviste demasiada complejidad. Al menos, no desde el punto de vista de la comprensión. Sin embargo, en la práctica muchas personas entienden algo diferente de lo que es trabajar en equipo.

Se mencionaron algunos ejemplos; para refrescar lo dicho, resaltaremos que mantener buenas relaciones con personas que comparten la misma oficina, no implica, en sí mismo, trabajar en equipo.

En este sentido, los modelos de competencias, tan utilizados actualmente en las organizaciones, brindan un buen parámetro para valorar cómo funcionan los equipos de los cuales formamos parte. De este modo, la complejidad en la implementación tiene que ver con un aspecto central que implica comprender cómo las definiciones teóricas toman forma en las diferentes herramientas de gestión que cotidianamente utilizan los equipo en una organización determinada.

En este apartado, se busca repasar las principales herramientas sobre las cuales se puede reflexionar el trabajo en equipo.

Así, en tanto un grupo de personas se orientan a cumplir un resultado, una de las principales herramientas con las que cuenta es la declaración de un propósito claro, importante y aceptado por sus miembros. Esto permite a cada integrante entender lo que se supone debe hacer, pero también no salirse de un rumbo. A partir de ello, pueden fijar las metas fundamentales y organizarse para lograrlas. Esta declaración también les ayudará a mantener claro cuál es su rol en el contexto del plan de negocios de la organización y recordar que, como presenta Schein (1982) los equipos cubren funciones organizacionales.

Ningún planteo de propósito y metas funciona adecuadamente si no cuenta con un cronograma que le permita evaluar el proceso y el avance en los resultados.

A veces se dispone de estos recursos (declaración de propósito, definición de metas y proceso de evaluación de logros) pero igual el equipo no avanza como tal.

Según DDI (2000) algunos indicadores pueden advertir de un funcionamiento inadecuado cuando las personas:

- No están de acuerdo en cómo usar los recursos disponibles.
- Cumplen con responsabilidades individuales y postergan responsabilidades del equipo.
- No están de acuerdo en las prioridades.
- Compiten por el reconocimiento, los recursos o la ganancia personal.

Otro elemento importantísimo, en términos de las herramientas de gestión, es identificar los roles diferenciados (se amplió en el módulo 1) y atender a la clarificación de las responsabilidades. Dichos roles deben ser comprendidos por todos, no solo por quien desarrolla ese rol. Esto es así, porque muchas veces, motivados por los grandes beneficios de trabajar en equipos, algunas personas olvidan la relevancia del trabajo individual, que, bien coordinado, aporta al objetivo grupal. Coloquialmente, podríamos decir que trabajar en equipo no es hacer todos lo mismo, y al mismo tiempo.

Un elemento muy importante es, entonces, cómo lograr el complemento entre las responsabilidades individuales, tan necesarias en un equipo, con las responsabilidades colectivas. Mucho se habla sobre la importancia de miembros comprometidos, “pero el compromiso, no implica lealtad a la organización y/o a un jefe. A diferencia de lo que veces se cree, el compromiso debe focalizarse hacia el propósito y las metas del equipo, que pueden cambiar con el tiempo” (Cravero y Conrero, 2013, p. 3).

Si comparamos la teoría con la realidad diaria, valdría la pena preguntarnos cuántas reuniones de equipo no se realizan porque más de un miembro no asistió o no fueron claras las consignas del lugar, día y hora de la reunión.

Peor incluso cuando fue clara la notificación y algún miembro del equipo decidió no asistir a la reunión por tener otras actividades laborales. Valdría la pena preguntarse ¿cuál es el nivel de responsabilidad y compromiso que tiene esa persona hacia con los demás integrantes del equipo?

¿Qué nivel de compromiso hay en una organización cuando no se conocen los objetivos generales o los particulares de un sector o no se conocen los roles y las responsabilidades de cada integrante? Para que las personas sean responsables, lo primero que se necesita es brindarle información y que conozcan los resultados que producen con sus decisiones y cómo afectan al resto del equipo.

En las actividades de entrenamiento dentro de las organizaciones, es común preguntar a los presentes cuál es el propósito que los une. En estas ocasiones, los presentes suelen quedarse sin respuesta, otros dudan en qué decir y alguno propone que la mayoría trabaja por el dinero. Si no sabemos el propósito en común por el cuál trabajamos en un equipo o en una organización, independientemente de los motivos personales de cada uno, difícilmente podamos estar comprometidos con las tareas requeridas para alcanzar dicho propósito.

Un equipo comprometido, no solo se alinea tras el propósito, sino que además asume riesgos y toma decisiones difíciles que son necesarias para lograr lo requerido. Así, el problema o el resultado es de todos, no de uno.

Por ejemplo, el presidente de una organización necesitaba conversar de su soledad en la gestión, ya que no podía compartirlo con ningún integrante de su entorno y requería que alguien lo escuche, para poder reflexionar sobre determinadas decisiones que debía tomar.

Este presidente sí que estaba solo y tenía por delante el gran desafío de convertir a su grupo de trabajo en un verdadero equipo. Para ello debía asumir riesgos, tomar decisiones trascendentales y lograr el compromiso de todos los integrantes, para trabajar por el mismo sueño.

Trabajamos junto a él para que pudiera establecer lo qué necesitaba compartir con los integrantes de la mesa ejecutiva, para que sus sueños se hicieran realidad y aprendiera a compartirlos y dejarse ayudar por su equipo de trabajo.

Se necesitó tiempo, espacios para compartir las visiones, intercambios de ideas, algunos desacuerdos y, principalmente, un sinceramiento de todos los involucrados para que la organización funcionara con otro ímpetu y que comenzaran a confiar unos en otros, acordando una metodología de trabajo donde todos se sintiesen responsables de los resultados que iban a lograr para alcanzar el sueño organizacional.

Cuando uno observa personas trabajando, algunas organizadas como equipo y otras como grupo, la diferencia fundamental que se ve desde fuera y sin escuchar de qué hablan, es que trabajan ordenadamente.

Es notable la diferencia en cuanto al ruido/silencio. Es que, una vez establecidos los puntos anteriores, el enfoque en la acción es lo que prima. Para lograr esto, es necesario definir reglas básicas para compartir información, conocimiento y un acuerdo interno sobre las fechas límite, es decir, el equipo posee un factor clave que es la definición de algún proceso efectivo para tomar decisiones de funcionamiento del equipo.

La herramienta central del trabajo en equipo es contar con un calendario de reuniones, con su orden del día. Como se ha mencionado, es importante que ambos puntos (calendario y orden del día) sean conocidos por todos de antemano y construido también con el aporte de todos. Se recuerda aquí lo mencionado en el módulo 1, con respecto al rol del líder. A diferencia del rol tradicional de jefe, el líder de equipo mantiene con el resto una relación caracterizada por la horizontalidad.

El desafío que tienen por delante los equipos es respetar las agendas y las fechas de las reuniones pautadas. Para ser más eficientes deben desarrollar canales comunicacionales para estar enterados con

antelación del temario a tratar y documentar en minutos los contenidos más importantes que surgieron y consensuaron en las reuniones.

En ciertas organizaciones es habitual escuchar que algunos integrantes no pueden concurrir a las reuniones porque tienen mucho trabajo o bien porque están ocupados con otros temas más importantes.

Esto implica cambiar los paradigmas comportamentales de muchos de los involucrados, para que comprendan lo importante de respetar las agendas de las reuniones y cumplir los compromisos asumidos. Las reuniones son una parte del trabajo y concurrir a estas debe ser primordial para todos los integrantes del equipo.

Un indicador claro según DDI (2000) de que los equipos encuentran problemas en el proceso de trabajo es que las reuniones se salen de su curso o terminan sin llegar a un acuerdo. También cuando se observa que no se comparte la información y el conocimiento.

La confianza es fundamental para que un equipo funcione de manera cohesionada, sin confianza, los miembros del equipo no podrían interactuar espontáneamente, con transparencia y en un entorno amigable. (Lencioni 2003)

DDI (2000) menciona que el cimiento del desempeño fuerte del equipo es **la confianza**. En un equipo de alto nivel de desempeño los miembros del equipo inspiran confianza (al mostrarse confiables y comportarse de una manera que da seguridad a las personas). Además, confían (al mostrar su confianza y seguridad en otros). Es decir, cada integrante del equipo, valida las acciones e intenciones de sus compañeros, sin ponerse a la defensiva ya que no existen motivos o situaciones de riesgo personal, ni grupal. En esencia, implica una disposición a mostrarse vulnerables. El objetivo es que los miembros del equipo deben sentirse cómodos al trabajar juntos (Lencioni, 2003).

Es decir, cada integrante del equipo, valida las acciones e intenciones de sus compañeros, sin ponerse a la defensiva ya que no existen motivos o situaciones de riesgo personal, ni grupal.

Existe una herramienta central, sin la cual no puede lograrse el desarrollo de los puntos mencionados anteriormente, esta es **la comunicación**. Trabajar en equipo, ponerse de acuerdo sobre modos de trabajo, evaluar resultados, retroalimentar el proceso y el aprendizaje del conjunto, implica un intercambio de ideas y

también de sentimientos, basados en el respeto mutuo. Una de las fortalezas del equipo tiene que ver con la diversidad de enfoques, de perspectivas, de habilidades, de creencias, etc.; la tolerancia, el respeto y la apertura para escuchar y valorar positivamente **todos** los aportes, requieren de un gran trabajo desde la escucha activa, y también de la escucha empática, elementos centrales de la comunicación.

DDI (2000) menciona que cuando la comunicación es fuerte, se observa:

- Igualdad de oportunidades para participar y ofrecer opiniones.
- Reglas básicas para resolver conflictos que son comprendidas y aceptadas.
- Apertura para receptar nuevas ideas y opiniones.
- Reconocimiento de los miembros del equipo que usan habilidades de comunicación de manera destacada.

Por el contrario, algunas de las señales de alarma en relación a este punto, son:

- Omitir compartir información en las reuniones.
- Dejar que los conflictos o desacuerdos pasen sin ser resueltos.
- No escucharse.
- Juzgar y rechazar ideas rápidamente.
- Permitir que unas cuantas personas dominen las reuniones.

Por último, un elemento importante que suele entenderse como trivial o superficial, es la **celebración de los logros del equipo**. Este punto es una de las acciones de reconocimiento centrales que tiene un equipo. En este sentido, un líder de equipo debe estar atento a garantizar dichos espacios.

En resumen, un equipo para funcionar de manera adecuada debería tildar los siguientes ítems:

- Compartir un propósito y contar con metas acordadas por todos sus miembros.
- Disponer de roles y responsabilidades diferenciados, pero a su vez complementarios.
- Calendarizar y registrar reuniones, con su correspondiente orden del día.
- Estimular y garantizar que todos tengan la oportunidad para participar y ofrecer sus opiniones.
- Aceptar y capitalizar las diferencias de estilo y opinión.
- Compartir la información y el conocimiento, pero también las percepciones y los sentimientos sobre los desafíos a asumir.
- Garantizar la retroalimentación frecuente (positiva y de desarrollo).
- Definir un modo de evaluación de avances.
- Celebrar en conjunto los resultados/logros.

### 3.1.1 La toma de decisiones

Como se mencionó, una de las funciones organizacionales a las cuales contribuye de manera clara el trabajo en equipo es cuando la organización necesita tomar decisiones complejas.

De todas las funciones mencionadas, se focalizará un poco más en este punto. Esto es así, no solo porque con los cambios producidos en el entorno cada vez existen menos recetas o soluciones predeterminadas para las situaciones que se presentan, sino también porque la complejidad de información con la que convivimos, cuando miramos la importancia de trabajar en equipo, jerarquiza esta función por sobre el resto.

---

**La toma de decisiones es, según James Stoner (1996), el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción y resolver un problema específico.**

Toda toma de decisión es, por tanto, parte de la detección de un problema y contribuye a mantener un estado de cosas. O bien, se parte de abordar oportunidades, y de esta manera la mirada se pone sobre el progreso (Drucker en Stoner, 1996).

Existen diferentes enfoques sobre la toma de decisiones. Como en la mayoría de los aspectos vinculados a la gestión, el mejor enfoque no existe en sí mismo, sino que, en cada caso es importante valorar la conveniencia de acuerdo con factores de la naturaleza del problema, el tiempo disponible para resolverlo, el costo de las estrategias particulares a aplicar, etc.

En cada caso un líder de equipo podría preguntarse si le corresponde o no a él/ella en persona, tomar esa decisión. Según James Stoner (1996) parece haber una regla bastante sencilla, la cual señala que:

Cuanto más cerca del origen del problema se tome la decisión, tanto mejor. Por regla general, las personas que están más cerca del problema están en mejor posición para decidir qué hacer al respecto. Esta regla tiene dos corolarios:

- a) se debe hacer llegar la menor cantidad posible de decisiones a las personas que ocupan niveles más altos en la organización, y

b) se deben pasar tantas como sea posible a quienes están en niveles más bajos. (p. 266)

Sin embargo, el autor plantea que si la duda sobre a quién corresponde tomar la decisión no puede resolverse con la regla, es necesario incorporar más información a través de preguntas. Algunas de ellas podrían ser ¿afecta este asunto a otros departamentos? ¿Tendrá repercusiones sobre las áreas de responsabilidad de otros? ¿Requiere de información que solo existe en niveles más altos? Y así continúa. En caso de respuestas afirmativas, la toma de decisión le corresponde a un nivel más alto en la organización.

Más allá de lo mencionado, Stoner (1996) resalta que la toma de decisiones, no es algo que ocurre en la mente de una única persona sentada en su escritorio. La toma de decisiones ocurre siempre en un contexto de relaciones con otros.

Así, en función de conocer qué nivel dentro de la organización, será quien tome la decisión o resuelva una situación en concreto, será adecuado contar con un indicador que permita comprender la naturaleza del problema que se debe tratar, como así también con qué frecuencia el mismo ocurre y que nivel de certeza se requiere para solucionarlo.

Cuando se realizan procesos de consultoría en las organizaciones, un tema para nada menor es poder definir la libertad para actuar que tiene cada puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad que tiene para la toma de decisiones. Documentar dichas prácticas asegura que quien ocupe un puesto de trabajo sepa en concreto lo que se espera de él, cuáles son sus responsabilidades y le permite comprender sobre qué temas puede tomar decisiones sin consultar con los niveles superiores y sobre cuáles temas debe consultarlo previamente.

A continuación, en la figura 1, le mostramos el punto 4 correspondiente a una parte de la descripción y perfil del puesto de trabajo de un gerente comercial bancario, donde se especifica la libertad para actuar que tiene.

**Figura 1: Descripción y perfil del puesto – Autoridad para la toma de decisión**

| <b>4 Autoridad para la toma de decisiones</b>  |  |
|--|--|
| <b>Decisiones Esperadas sin consultar</b>  | <b>Decisiones Esperadas que debe consultar</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Asistencia crediticia a clientes dentro de los límites de sus atribuciones</li><li>• Mantener permanentemente actualizada la base de datos de clientes</li><li>• Controlar la veracidad, legalidad e integridad de la información y la documentación de los clientes</li><li>• Mantener permanente ponderación del riesgo de la Entidad en el otorgamiento de préstamos y garantías</li><li>• Diseñar recursos comunicacionales y de imagen institucional.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proponer el Plan de Marketing que aporte al desarrollo del Negocio y al posicionamiento del Banco</li><li>• Elevar propuestas relacionadas con la Imagen Corporativa y el Posicionamiento estratégico del Banco</li><li>• Desarrollar Políticas de segmentación, comunicación, distribución, colocación y seguimiento comercial.</li><li>• Establecer las mejoras en los procesos para la atención de los clientes</li><li>• Proponer Actividades de capacitación para la fuerza comercial</li></ul> |

Fuente: elaboración propia.

Es de utilidad repasar la diferencia entre dos tipos de decisiones, las decisiones programadas y las no programadas, propuestas por Stoner (1996):

- **Las decisiones programadas:** se toman de acuerdo a políticas, procedimientos o reglas aplicables a situaciones recurrentes y rutinarias que limitan las alternativas. No se trata de la complejidad del problema, sino de su frecuencia. Las decisiones programadas implican que un problema es recurrente y que sus elementos se pueden definir, pronosticar y analizar. En cierta forma, este tipo de decisiones limitan la libertad de decisión, ya que dejan menos espacio para pensar qué hacer. Un ejemplo muy sencillo tiene que ver con la política de reclamo de compras, que indica en qué cantidad de días y bajo qué condiciones un cliente puede, por ejemplo, solicitar la devolución de su dinero. En esos casos, la persona que ocupa la posición de

atención al cliente, ya tiene estipulado qué responder, y no es necesario que tome una nueva decisión en el momento. El método racional para tomar decisiones, que implica atravesar por fases bien definidas y sistemáticas (que permiten encontrar soluciones de gran calidad y analizar diversas alternativas), suele ser el más usado en este tipo de decisiones.

Lo importante y a tener en consideración es que cuando está escrita la política o el procedimiento, es necesario respetarlo y recae dicha responsabilidad siempre en la persona que tiene que tomar la decisión.

- **Las decisiones no programadas**, por el contrario, tienen que ver con problemas poco frecuentes o excepcionales. Un ejemplo de ello es decidir cómo asignar los recursos que posee una organización. A medida que se sube en jerarquía, se espera que quien ocupe el rol de jefe/gerente, sea hábil en la toma de decisiones de este tipo.

En función de lo expuesto, es más sencillo definir el método a utilizar y a quién o qué nivel le corresponde la toma de decisión.

Más allá de los métodos y de los niveles de decisión, es importante poder detectar a quién le corresponde decidir, ¿al jefe o al equipo?

La diferenciación entre decisiones programadas y no programadas facilita una parte de la respuesta, ya que un grupo considerable de temas laborales se encuadran dentro de este tipo de decisiones, y quedan fuera del análisis al existir un procedimiento que indica qué hacer y cómo.

La pregunta sigue en pie, entonces, para las decisiones no programadas.

Algunos pueden responder que, justamente por tratarse de decisiones no programadas, relativas a problemas poco frecuentes, amplios y no estructurados, en un ambiente de bastante incertidumbre, suponen temas estratégicos y, por tanto, esta decisión debe tomarla la alta dirección. Se llegaría así a determinar en cuál nivel de la organización se tomará la decisión, pero no se responde a la pregunta de quiénes participarán en la toma de decisiones.

Stoner (1996) afirma que, cuando una serie de personas se verán afectadas por la decisión, lo cual es bastante habitual en las organizaciones, el proceso de toma de decisiones deberá estar dirigido por la idea de que ese grupo acuerde con dicha decisión. Si bien, es de uso habitual que la responsabilidad última de la toma de decisiones corresponda a los gerentes, este enfoque, puntualiza el autor, no siempre es el más acertado, ya que la decisión puede estar bien planteada desde lo racional, pero puede fracasar, si el gerente no puede convencer a los demás de que la ejecuten de forma voluntaria.

En ocasiones, los afectados por la posición que ocupan poseen una perspectiva del tema con fundamentos y conocimientos que le brindan no solo razones para oponerse, por ejemplo, sino también otras alternativas o la consideración de otros factores clave que quizás no fueron incluidos en el análisis. Lo contrario también puede ocurrir, un jefe podría conseguir el acuerdo de su equipo, pero sobre una mala decisión desde el punto de vista de su calidad, por lo tanto, los resultados igualmente serán negativos. De esta manera, cada vez es más frecuente que los miembros de un equipo participen en el proceso de toma de decisiones (Stoner, 1996).

### **3.1.2 La decisión colectiva**

Según Schein (1982) cuando una organización debe tomar decisiones complejas, lo que mejor ha resultado es confirmar en un equipo con los representantes de las principales áreas de la organización y otorgarles la responsabilidad de definir detalles para llevarlo adelante. Menciona, como ejemplo, trasladar una fábrica de un lugar a otro. En el contexto local, muchas organizaciones han decidido trasladar sus áreas centrales de oficinas ubicadas en el centro de la ciudad, hacia las afueras. Esto involucra una cantidad de detalles logísticos, pero también humanos a tener en cuenta. Resolver estas cuestiones en equipo, no solo brinda la posibilidad de avanzar en menos tiempo, por la complejidad de la tarea a realizar, sino que, además, se puede resolver con menor nivel de quejas, ya que se aportarán diferentes perspectivas sobre las ventajas y desventajas de las decisiones tomadas. También se realizará con mayor facilidad para resolver los obstáculos que pudieran presentarse, sobre todo, y en particular, al considerar las ventajas que aporta brindar al equipo la oportunidad de participar en esta decisión trascendental para la vida de la organización y de los trabajadores.

Cuando se piensa en decisiones grupales o de equipo, propio de la horizontalidad con la que se trabaja, se tiende a pensar que las decisiones a nivel estratégico se toman de manera individual. En el ejemplo "traslado de la fábrica", se puede diferenciar que algunas decisiones relacionadas al tema se tomarán con la participación de equipos heterogéneos, con representante de diferentes áreas y niveles, pero la decisión del

traslado en sí de la fábrica, que es una gran decisión estratégica, no quedará exclusivamente en manos de una sola persona, sino que se compartirán las decisiones con los máximos exponentes de la organización. Como puede apreciarse, en cualquier nivel de la organización se puede trabajar la toma de decisión en equipo.

Según la consultora Coscatl (2012) cuando la tarea es compleja, las pruebas confirman la superioridad de los grupos sobre los individuos en cuanto a la calidad de la toma de decisiones, bajo la condición de que el grupo esté conformado por personas con capacidades y habilidades distintas, es decir, que sea diverso y que se pueda trabajar de forma libre, con una comunicación franca de las ideas. Esto requiere que exista confianza dentro del equipo.

Por otro lado, se pautaliza que las elecciones de los grupos son más creativas, porque reúnen información y conocimientos complementarios para tomar decisiones, y se producen más cantidad y variedad de ideas.

Pero un dato interesante es que, no solo se valora la capacidad del equipo de diversificar las opciones, sino que también contribuye a aumentar la probabilidad de detectar y descartar las alternativas menos efectivas.

Por otro lado, Frings (2011) informa que el trabajo en equipo puede ayudar a las personas cansadas a evitar tomar malas decisiones. En base a un estudio realizado sobre el trabajo que realizan pilotos, médicos y otros en profesiones en los cuales pueden cometer errores peligrosos cuando están cansados, se afirma que las personas fatigadas que trabajan como equipo tienen mejores habilidades de resolución de problemas que las que trabajan solas. Según el estudio los equipos parecen estar más motivados por rendir bien, y los miembros de los equipos pueden comparar soluciones entre sí para llegar a la mejor decisión cuando están fatigados. Esto evita el pensamiento inflexible que experimentan los individuos cansados.

El estudio afirma que en situaciones en que la fatiga es un problema, las decisiones deben ser tomadas por equipos, en lugar de individuos.

Según Polzer (citado en Harvard Business Essentials, 2004), los equipos son la mejor opción cuando:

- Ningún individuo posee la combinación adecuada de conocimientos, experiencia y perspectiva para hacer un tipo de trabajo.

- Es necesario trabajar con algún grado de interdependencia.
- El objetivo presenta un desafío único.

### 3.1.3 La decisión individual

La idea de trabajar en equipo, instalada cada vez con más fuerza, en ocasiones soslaya la importancia de identificar y valorar cuándo una oportunidad es adecuada para tomar decisiones en equipo, y cuándo es conveniente tomar decisiones de manera individual. En cualquiera de los dos casos, y como señala Stoner (1996), la toma de decisiones ocurre siempre en un contexto de relaciones con otros. Por ende, es necesario pensar en el contexto más amplio donde el problema o la oportunidad tiene lugar.

Es por esto que, como se expresó en el Módulo 1, los equipos en su dinámica interna definen roles, cada uno con funciones, responsabilidades y límites particulares que le permiten trabajar con autonomía, pero de manera coordinada e interdependiente.

Imaginemos al piloto de un avión que confunde el trabajo en equipo y el consenso con el solapamiento de roles y responsabilidades. Al buscar priorizar la decisión colectiva dilatará la acción hasta que los otros miembros del equipo opinen y propongan alternativas. Quienes vieron la película “El vuelo”, recordarán que el piloto, ante una emergencia, toma de manera unilateral la decisión de volar invertido para evitar estrellarse.

Como se dijo, algunos aspectos centrales del trabajo en equipo tienen que ver con clarificar roles y responsabilidades individuales, y en forma complementaria. El resto de los miembros del equipo pueden confiar en la habilidad y criterio de quien desarrolla el rol para tomar decisiones individuales cuando corresponda.

Como se pregunta Polzer (en Harvard Business Essentials, 2004): ¿Se necesita realmente trabajar en equipo? El autor responde que en muchos casos la respuesta sea que no es necesario. Muchas de las actividades que se desarrollan en una organización pueden desempeñarse mejor por medio de un proceso de trabajo, a través de personas que actúan individualmente. Se recuerda, en este punto, la distinción entre decisiones de tipo programadas y no programadas.

Por otro lado, Schein (1982) aporta que un equipo puede ser más efectivo que los individuos debido al estímulo mutuo que se brindan los miembros entre sí. Pero afirma que esto es cierto solo si en el equipo, se cuenta con tiempo suficiente para explorar una idea interesante y si la tarea es tal que requiere el aporte grupal para la recolección de bastante información y la evaluación de las consecuencias que pueden generar, considerando las diferentes alternativas de acción.

Pareciera que lo opuesto, la sujeción a un método para tomar decisiones, el escaso tiempo para debatir ideas y la información escasa, orientarán la balanza a la toma de decisiones individual.

Los equipos “no son la solución universal a todos los tipos de problemas” (Schein, 1982, p. 158), no deberían usarse cuando el problema no requiere que se comparta información, o no deben evaluarse diferentes alternativas o si sus miembros no quieren invertir el tiempo necesario o si se quiere evitar algunos efectos de grupo como la “amplificación cultural” o la “opinión del grupo” (se ampliará este tema más adelante, cuando abordemos las formas para decidir colectivamente: ventajas y desventajas)

Los equipos no son la mejor opción cuando las tareas son simples y rutinarias, no requieren coordinación de los trabajos que realizan los empleados y no necesitan de la variedad de experiencias y habilidades de sus miembros (Polzer en Harvard Business Essentials, 2004).

Esto es cierto, sobre todo, si pensamos a los equipos desde el punto de vista de la cobertura de necesidades organizacionales, pero no de las necesidades de desarrollo de las personas. En dichos casos, o mejor aún cuando las tareas son rutinarias, es importante generar equipos en donde se pueda compartir el conocimiento y enriquecer la formación y desarrollo de habilidades de sus miembros, para su beneficio propio o para necesidades futuras.

### **3.1.4 Formas para decidir colectivamente: ventajas y desventajas**

Entonces, ¿cómo tomar la decisión correcta? ¿tomar decisiones en el marco de un equipo o individualmente?

En primer lugar, rescatar la importancia de comprender que, en el proceso de toma de decisiones, el trabajo en equipo y el trabajo individual, no son opuestos, sino más bien, complementarios.

Recordar que la toma de decisiones fue definida como un proceso, y que, como tal, requiere del desarrollo de una serie de momentos o etapas, considerar la naturaleza del problema, las condiciones existentes, las habilidades de quienes pueden tomar decisiones, etc., en la actualidad se le concede cada vez más un lugar de importancia al equipo de trabajo en la toma de decisiones.

Esto no invalida la decisión individual, que como se puntuó no ha dejado de ser un tema relevante, incluso en la agenda de formación y capacitación de los ejecutivos (jefes, coordinadores, gerentes y directores).

También recordar que el trabajo en equipo no es un mecanismo que se acciona automáticamente o naturalmente, requiere de esfuerzo y dedicación y, en algún punto, no es una panacea; por otro lado, recordar que trabajar individualmente no es un pecado.

Siguiendo a Polzer (en Harvard Business Essentials, 2004) para debería tenerse en cuenta:

### **La complejidad de la tarea**

A mayor complejidad de la tarea es mejor elegir por trabajar en equipo. Dicha complejidad puede estar dada por procesar grandes volúmenes de información, el elevado grado de incertidumbre, muchas subtareas (cada una de las cuales requiere habilidades/conocimientos especiales) y la ausencia de procedimientos estandarizados para completar la tarea.

### **Interdependencia de la tarea**

A mayor interdependencia, mayor probabilidad que el equipo sea la mejor opción. Esto requiere una alta coordinación interna.

### **Objetivos de la tarea**

Para que un esfuerzo de equipo funcione, cada tarea debe tener uno o más objetivos claramente delimitados por el tiempo.

Siguiendo con el ejemplo del gerente comercial bancario, se puede apreciar (figura 2), la complejidad de las tareas en cuanto a los desafíos que tiene el puesto de trabajo, los contactos internos y externos que debe mantener para realizar el trabajo y la participación en los diferentes comités.

Es importante comprender que, dada la complejidad organizacional, se paute que el ocupante de un puesto de trabajo pueda tomar decisiones individuales, como así también grupales. Esto se puede apreciar en la figura 2, donde es importante que tales decisiones estén detalladas para que no existan superposiciones o conflictos de intereses con otros cargos y puestos dentro de la organización.

**Figura 2: Descripción y perfil del puesto – Contexto**



**Descripción y Perfil del Puesto**

**Gerente Comercial Bancario**

**5 Contexto**

**Los principales desafíos del puesto consisten en:**

Elaborar el Plan de negocios comercial. Confeccionar los presupuestos por canal.

Elaborar programas de ventas anuales. Establecer objetivos de captación y retención de clientes.

Mantener permanente control de los riesgos globales de la entidad por las operaciones crediticias.

Establecer la estructura y perfiles de la fuerza de ventas. Proponer planes de capacitación del área comercial.

Proponer políticas de segmentación, comunicación, distribución, colocación y seguimiento comercial.

Proponer nuevos productos y participar en su desarrollo.

Participar en la definición de políticas de crédito a individuos.

Participar en la mejora de procesos para incrementar productividad.

**El puesto requiere contactos**

**Internos**

**Externos**

Gcia. General: Gestión de negocios comerciales

T.C.: Gestión del negocio.

Gcia. Operaciones: Soporte operativo de negocios

Compañías de Seguros: Relaciones comerciales

Gcia. Planeamiento: Planes y presupuestos

B.C.R.A.: Cumplimiento de normativas.

Gcia. RR.HH.: Incorporación y capacitación

Agencias de Publicidad: Marketing, promociones

Gcia. Riesgos: Cumplimientos de políticas

**Participación en Comités**

**Desarrollo Comercial y Marketing:** desarrollo de productos y propuestas de nuevos negocios

**Prevención de Lavado de Dinero y Prevención del Terrorismo:** Alertas tempranas y elevación de informes

Fuente: elaboración propia.

En la descripción y perfil del puesto, se puede observar que el gerente comercial es responsable por la toma de decisión individual sobre los siguientes temas:

- Elaborar el plan de negocios comercial. Confeccionar los presupuestos por canal.
- Elaborar programas de ventas anuales. Establecer objetivos de captación y retención de clientes.

- Mantener permanente control de los riesgos globales de la entidad por las operaciones crediticias.
- Establecer la estructura y perfiles de la fuerza de ventas. Proponer planes de capacitación del área comercial.

Además, participa en la toma decisiones sobre los siguientes temas:

- Proponer políticas de segmentación, comunicación, distribución, colocación y seguimiento comercial. Proponer nuevos productos y participar en su desarrollo.
- Participar en la definición de políticas de crédito a individuos.
- Participar en la mejora de procesos para incrementar productividad
- Participar en comités:
  - Desarrollo comercial y *marketing*: desarrollo de productos y propuestas de nuevos negocios.
  - Prevención de lavado de dinero y prevención del terrorismo: alertas tempranas y elevación de informes.

Adicionalmente, cuando una decisión impactará en la vida laboral de los colaboradores, pareciera ser que la respuesta es involucrar a las personas del equipo, en todas sus fases o en algunas.

Se resalta la necesidad de evaluar cada caso y en función de ello, poner en la balanza beneficios y dificultades de cómo abordar dicho proceso de toma de decisiones.

Entre los beneficios de tomar decisiones a través de los equipos, se destacan:

- Involucrar a las personas del equipo en la toma de decisiones, actúa como una poderosa fuente de motivación. Esto permite fortalecer el compromiso de los trabajadores y también desarrollar la confianza mutua en la organización.
- El ejercicio de tomar decisiones grupales constituye una gran fuente de aprendizaje y desarrollo de habilidades para el futuro.
- Un mayor caudal de información y conocimientos que se obtiene grupalmente, permitiendo un relevamiento más completo y que se tendrá en consideración para analizar y resolver el problema.

Ya que la participación en grupo facilita una amplia discusión, se incrementan las posibilidades de aceptación de una solución. Se obtiene mejores resultados desde el punto de vista del compromiso de todo el conjunto, sobre todo, ante las divergencias. Esto también facilita la implementación posterior de las ideas propuestas como solución, incluso para trabajar sobre los desvíos que pudieran producirse o realizar ajustes en los procesos de trabajo para cumplir con los plazos. Esto es porque los miembros de un equipo difícilmente ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar. A su vez, haber participado en la discusión y toma de decisión, reduce notablemente los problemas de comunicación posteriores.

Debido a que muchas veces los problemas/oportunidades atraviesan de manera transversal a una organización, tomar decisiones en equipo contribuye a la integración entre áreas de trabajo diferentes.

Finalmente, todo lo mencionado impacta positivamente en la legitimidad de la decisión tomada, a diferencia de lo que ocurre con decisiones tomadas de manera autoritaria y arbitraria.

Además, los equipos pueden reunir información y know how al acceder a las redes de sus miembros. En la actualidad, con el gran desarrollo de las redes sociales y laborales, este aspecto toma cada vez más relevancia (Polzer en Harvard Business Essentials, 2004).

A continuación, se comentan algunas de las dificultades que pueden presentarse cuando la toma de decisiones se realiza en el marco de un equipo:

Algunos autores plantean el tema de la difusión de la responsabilidad, esto particularmente en relación a que se entiende que los equipos tienden a tomar riesgos que individualmente no correrían, ya que, en definitiva, no hay quién asuma individualmente la responsabilidad. En este caso, los equipos parecen tomar decisiones más arriesgadas. Pero también existen estudios que avalan lo contrario. Que los equipos toman decisiones más conservadoras que los individuos. Schein (1982) plantea que la hipótesis más clara sobre la disposición del equipo a tomar riesgos, tiene que ver con la "amplificación cultural", en donde, si tomar un riesgo es un valor cultural, los argumentos a favor de este valor tienden a prevalecer en una discusión ante los argumentos conservadores.

Otro elemento es el fenómeno **opinión del grupo**, que tiene que ver con la tendencia a buscar unanimidad. Se fundamenta en un incompleto procesamiento de información pertinente y de la supresión de opiniones contrarias y de las minorías. Los equipos que son muy unidos y que no aceptan opiniones de otros equipos o grupos, y que no cuentan con procedimiento para buscar información y analizar alternativas, son vulnerables a este fenómeno (Schein, 1982).

Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libres para expresar sus opiniones, a veces existe cierta presión para adherir a la opinión de la mayoría y provocar que el equipo no tome en cuenta sugerencias atinadas de algunos de sus miembros, o que se presione a los disidentes para que adhieran a la opinión de la mayoría.

Situaciones como las planteadas, genera presión social, esto se da por la necesidad de parte de los integrantes de los equipos de ser tenidos en consideración por sus colegas y ser aceptados. Esto puede condicionar los aportes que realizan para satisfacer sus deseos de pertenencia al grupo y no ser rechazados.

La gran mayoría de los autores que trabajan el tema, coinciden en que lograr que un grupo de personas trabaje como un equipo y tome buenas decisiones, implica una gran inversión de tiempo. Es por esto que se requiere gestionar con mucho cuidado, paciencia y disciplina. Como señala Schein (1982) requiere formación y entrenamiento tanto de sus líderes como de los otros miembros. Se trata de un trabajo que requiere atención constante (Polzer en Harvard Business Essentials, 2004).

Las desventajas planteadas, también instalan desafíos de gestión para el líder de equipo, ya que, todas ellas pueden ser contrarrestadas al utilizar técnicas sencillas que garanticen que todas las opiniones sean

escuchadas y valoradas de manera equitativa y trabajar para construir el verdadero consenso. Para ello, es necesario:

- 1 Realizar reuniones periódicas para informarse y debatir.
- 2 Brindar criterios e información clara para llegar a una decisión bien definida, sobre todo para estar atento a la **amplificación cultural** (Schein 1982).
- 3 Establecer tiempos y espacios para que todas las voces sean escuchadas.
- 4 Diseñar dinámicas que neutralicen la dominación de la opinión de los líderes formales o informales.
- 5 Crear un entorno para garantizar que las personas puedan expresarse abierta y francamente.
- 6 Utilizar técnicas para el desarrollo de ideas que permitan ofrecer alternativas menos convencionales, sin temor a ser criticado.
- 7 Estimular las discusiones constructivas, revisar errores potenciales o reales. Capitalizar esa información como fuente de aprendizaje.
- 8 Establecer adecuados encuadres para la participación. Es muy importante cuidar el manejo de las expectativas cuando se consulta a las personas, para lo cual, no solo debe establecerse claramente el objetivo con el cual se los convoca o se los consulta.
- 9 Retroalimentar sobre el proceso y sobre la decisión que finalmente se toma. Es importante señalar el valor de cada aporte en la solución del problema, así como realizar adecuadas y oportunas devoluciones de lo que sucedió finalmente antes de implementar una acción derivada del tema que generó la consulta al equipo.

El planteo no es individuo vs. equipo, ya que la decisión tomada e informada desde el nivel de la alta dirección no invalida que un equipo de directores, tomando la decisión en forma conjunta, también pueda constituir un equipo de trabajo, solo que es homogéneo desde el punto de vista de la composición jerárquica.

**CONTINUE**

## 3.2 Disfuncionalidades: ¿Por qué fallan los equipos?

---

En función de su experiencia de trabajo, Blanchard, Randolph y Grazier (2006), identificaron las razones por las cuales los equipos se desarrollan o fracasan. Lo sintetizaron en la siguiente tabla.

**Tabla 1: Razones por las cuales los equipos se desarrollan o fracasan**

| Equipos que fracasan         | Equipos que se desarrollan        |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Estancarse                   | Prosperar                         |
| Propósito confuso            | Misión clara, establecida         |
| Comportamiento disfuncional  | Principios operativos compartidos |
| Conflictos entre personas    | Valoración de las diferencias     |
| Conflictos emocionales       | Desacuerdo saludable              |
| Autoridad restringida        | Poder para actuar                 |
| Indiferencia de la dirección | Entusiasmo de la dirección        |
| Apoyo verbal                 | Apoyo visible                     |

| Equipos que fracasan     | Equipos que se desarrollan   |
|--------------------------|------------------------------|
| Miedo al fallo           | Confianza: se corren riesgos |
| Información oculta       | Comunicación abierta         |
| Miedo al autoanálisis    | Evaluación continua          |
| Miembros desinformados   | Miembros capacitados         |
| Actitudes egoístas       | Elogios generosos            |
| «El trabajo es una lata» | «El trabajo es divertido»    |

Fuente: Adaptado de Blanchard, Randolph y Grazier (2006, p. 220 y 221)

Piensen en alguna experiencia laboral donde un equipo de trabajo falló o no logró los resultados esperados.

¿Por qué ocurrió? ¿Prometieron más de lo que pudieron hacer? ¿Se vieron impedidos de hacerlo? ¿Tuvieron barreras y obstáculos? ¿Fueron incompetentes en sus funciones? ¿No tuvieron comunicaciones eficaces? ¿Les faltó compromiso? ¿Tenían otras metas u objetivos individuales incompatibles con las funciones asumidas?

Ahora piense en algún equipo de trabajo que tuvo aciertos y potenció a la organización.

Haga una lista de todas las acciones que considera que hicieron y por lo que lograron dichos aciertos.

Volvamos a la teoría para comprender algunas de estas realidades y que Ud. las compare con su experiencia.

Ante las afirmaciones del trabajo en equipo como panacea y respuesta a todas las situaciones, surge la pregunta: ¿Por qué fallan los equipos? La respuesta es que los equipos pueden fallar por razones múltiples.

Algunas personas entienden que el problema radica en los miembros del equipo, otros en un rol particular, el del líder, otros ponen su mirada en la cultura de la organización. Podría decirse que tiene que ver con todos ellos, vale decir, que cuando un líder no está preparado para desplegar su rol como constructor de un equipo, puede elegir a las personas incorrectas para desarrollar una tarea.

El error más común es elegir al “mejor”, en términos de su talento individual y olvidar cómo ese talento, conjuga, coordina, encaja con el resto de los miembros de un equipo y en relación a determinado objetivo.

Al respecto, Maxwell (2001) presenta una regla interesante:

La persona equivocada en  
el lugar equivocado La  
persona equivocada en el  
lugar equivocado La  
persona equivocada en el  
lugar equivocado

= Regresión.

La persona equivocada en el  
lugar correcto

= Frustración.

lugar correcto

= Confusión.

La persona correcta en el lugar equivocado

= Progreso.

La persona correcta en el lugar correcto

Las personas correctas en los lugares correctos

= Multiplicación.

Fuente: Maxwell (2001, p. 21-26)

También es cierto que el trabajo en equipo requiere de un contexto que le brinde condiciones de posibilidad. La historia de las organizaciones muestra un contexto inadecuado para pensar los equipos de trabajo bajo el modelo taylorista y un contexto favorable en el modelo toyotista.

En suma, la respuesta es tan sencilla como lo indican las palabras de un especialista a nivel mundial en el tema: "Construir un equipo cohesionado es difícil" (Lencioni, 2003, p. 178). De todas maneras, también existe la esperanza; el mismo autor completa su frase: "... pero no es complicado" (Lencioni, 2003, p. 178).

### **3.2.1 Disfuncionalidades de los equipos**

Hasta el momento, se presentó el tema de trabajar en equipo desde la búsqueda de un equilibrio entre los beneficios que aporta, pero mostrando el trabajo que debe realizarse para construir, consolidar y mantener un equipo con un alto nivel de desempeño a lo largo del tiempo.

En este apartado nos focalizaremos en las dificultades en las que comúnmente puede caer un equipo. Lo que se presenta tiene que ver con el modelo desarrollado por Lencioni (2003) que plantea cinco disfunciones que pueden padecer los equipos de trabajo, a saber: falta de confianza, temor al conflicto, falta

de compromiso, falta de responsabilidad y desatención a los resultados. Lo grafica con una pirámide, donde se observa cómo la falta de logro es el elemento que requiere el adecuado desarrollo de los otros aspectos y, como se mencionó anteriormente, la importancia de pensar la confianza como base o cimiento del trabajo en equipo. También se muestra, al lado de cada una de las disfunciones, las consecuencias que la permanencia en esa disfunción tiene para el equipo.

Figura 3: Las disfunciones del equipo



Fuente: [Imagen sin título sobre pirámide de Lencion]. (s.f.). Recuperado de [http://www.maika-pujales.es/wp-content/uploads/2013/01/propuesta-aspectos-clave-funcionamiento-equipo\\_1\\_7849501.png](http://www.maika-pujales.es/wp-content/uploads/2013/01/propuesta-aspectos-clave-funcionamiento-equipo_1_7849501.png)

El modelo presentado permite pensar la gestión de un equipo desde una perspectiva integral, interrelacionada y de sistema. Un elemento por sí solo no garantiza el adecuado funcionamiento de un equipo.

La primera disfunción (ausencia de confianza) aparece cuando los miembros del equipo carecen de falta de disposición para mostrarse vulnerables ante el grupo y asumir sus propias debilidades, en cuanto a su capacidad, conocimiento o factores personales. El fracaso en construir confianza propicia la aparición de la

segunda disfunción (temor al conflicto) ya que cuando los equipos carecen de confianza son incapaces de entregarse abierta y apasionadamente a discusiones de ideas. Por el contrario, las conversaciones ocultan puntos de vista. Esto refuerza la tercera disfunción (la falta de compromiso), ya que no fueron capaces de manifestar abiertamente sus puntos de vista, los miembros de un equipo encuentran dificultades para aceptar verdaderamente las decisiones y, por ende, comprometerse con ellas de manera honesta, más allá de lo que se exprese durante las reuniones. En consecuencia, ya que el nivel de compromiso de aceptación de las decisiones tomadas es bajo, los miembros de un equipo tienden a evitar de responsabilidades (la cuarta disfunción). Sin comprometerse con un claro plan de acción, es difícil estar atento y poner en aviso al resto del equipo sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo. Finalmente, la incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea las condiciones óptimas para que prospere la quinta disfunción (la falta de atención a los resultados). En particular, esto se observa cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales o de sus áreas de trabajo por encima de las metas colectivas del equipo (Lencioni, 2003).

### **3.2.2 Las 5 disfunciones de los equipos**

Es importante abordar un poco más en profundidad cada una de estas disfunciones. Lencioni (2003) advierte que las cinco disfunciones pueden ser interpretadas erróneamente, como cinco problemas distintos que pueden ser solucionados uno a la vez. Ya se mencionó en el apartado anterior, por qué esta idea es errónea.

#### **Disfunción 1: falta de confianza**

La confianza es el pilar fundamental para trabajar en equipo, sin la cual se dificulta la interacción entre sus miembros.

Para el autor, la confianza es primordial para que cada integrante del equipo comprenda que existen buenas intenciones por parte de los demás miembros y que por lo tanto no hay razones para estar a la defensiva.

La confianza se relaciona con vulnerabilidad, ya que cada miembro debe estar dispuesto a participar abiertamente, apoyar las acciones de otro miembro del equipo y descansar en sus habilidades y competencias para desempeñarse en el rol asignado. Además, debe expresar con sinceridad cuándo no se siente a la altura o cuándo necesita ayuda.

Cuando los integrantes de un equipo, se sienten cómodos y mantienen adecuadas relaciones interpersonales con los demás miembros, desaparecen las preocupaciones y las necesidades de estar a la defensiva, y toda la energía se puede reorientar hacia el logro de las tareas encomendadas.

Como se expuso, esta modalidad laboral requiere de un proceso que implica una planificación, tiempos de ejecución, asignación de recursos, realizar los seguimientos oportunos y un aprendizaje continuo y permanente para transformar grupos en verdaderos equipos de trabajo. También, requiere de un conocimiento profundo de las características de cada miembro del equipo. Cuando está presente esta disfunción, Lencioni (2003) señala que los miembros del equipo:

- Se ocultan mutuamente sus debilidades y errores.
- Vacilan antes de pedir ayuda fuera de sus propias áreas constructivas (...).
- Llegan a conclusiones acerca de las intenciones o aptitudes de otros sin tratar de aclararlas.
- No reconocen ni examinan mutuamente las capacidades y experiencias.
- Pierden tiempo y energía controlando su conducta para causar un efecto determinado (...).
- Temen las reuniones y buscan razones para evitar pasar tiempo juntos (Lencioni, 2003, p. 187).

### **Disfunción 2: Evitación del conflicto**

El conflicto adecuadamente tratado, forma parte del proceso de aprendizaje y crecimiento grupal. Y dependerá de la cultura del equipo para: evitarlo, temerle o asumirlo naturalmente como parte del proceso por el cual debe transitar el equipo. Lencioni (2003) diferencia el buen conflicto del mal conflicto. El primero, tiene lugar cuando se debate y discute sobre ideas o conceptos (ideológico) y se evitan los ataques personales; el segundo, por el contrario, implica discusiones sobre temas personales.

Los equipos que evitan los conflictos como mecanismos de respuesta para no lastimar las relaciones interpersonales entre sus miembros, en realidad lo que están generando sin darse cuenta son situaciones de tensión que se pueden tornar peligrosas con el paso del tiempo.

Los equipos que temen el conflicto usualmente:

- Consideran aburridas las reuniones en las que participan.

- No asumen la realidad conflictiva y no hacen frente a la situación
- No están interesados en comprender las ideas de los demás
- Asumen actitudes personales fingidas, que son improductivas para el equipo

### **Disfunción 3: No asumir el compromiso**

El compromiso se construye a diario en el equipo, he implica cumplir con lo acordado. Muchas veces lo acordado no es coincidente con la opinión personal, pero cuando se debate en los equipos, se debe llegar a un consenso, implicando ello que algunos deban ceder sus posturas personales y privilegiar el bienestar general del grupo. Cuando esto ocurre estamos en presencia de los consensos grupales, donde todos los integrantes se comprometen en cumplir lo acordado.

Lencioni (2003) menciona que existen dos causas por la cual los integrantes de los equipos no asumen el compromiso. Veremos cada una de ellas

- La búsqueda del consenso: Es importante para que exista un verdadero compromiso por parte de todos los integrantes del equipo, que logren llegar a un consenso grupal. Mientras que no exista el consenso grupal, se dificulta el nivel de compromiso. Es necesario que todos apoyen la decisión, independientemente de que si la comparten o no.
- Certeza laboral: Los integrantes de los equipos que se obsesionan y tratan de obtener la mayor información posible para manejar la incertidumbre propia de cualquier trabajo y sentirse totalmente seguros, retrasan las decisiones que necesita el grupo y conspira para alcanzar el nivel de compromiso esperado.

Lencioni (2003) puntualiza que cuando un equipo presenta falta de compromiso usualmente:

- Crea ambigüedades acerca de la dirección y las prioridades.
- Pierde oportunidades por excesivo análisis y la innecesaria postergación.
- Alimenta la desconfianza y el temor al fracaso.
- Vuelve una y otra vez a las mismas discusiones y decisiones.
- Alienta la suspicacia en los miembros del grupo. (p. 198)

### **Disfunción 4: No asumir la responsabilidad**

Ser responsable implica responder por los resultados que cada integrante del equipo ha generado por convicción o por omisión.

Dejar pasar un tema o una situación puntual, es tan importante como no haber finalizado un trabajo en la fecha estipulada.

La responsabilidad propia y ajena les compete a todos los integrantes del equipo de trabajo y no pueden ignorarlo. Todos son responsables de sus actos individuales y grupales.

Estar atentos en el grupo de lo que necesitan los demás y tener niveles de empatía, facilita la asunción de la responsabilidad grupal velando por el desempeño del equipo. Por el contrario, no ocuparse del funcionamiento del equipo ignorando actitudes o conductas no apropiadas que perjudican las relaciones entre los compañeros de trabajo son indicadores de evasión de la responsabilidad.

Lencioni (2003), menciona que un equipo que evita las responsabilidades usualmente:

- Crea resentimiento en miembros que tienen diferentes estándares de rendimiento.
- Alienta la mediocridad.
- No cumple con las fechas límite ni con cumplimientos clave.
- Crea resentimiento en los miembros que tienen diferentes estándares de rendimiento.
- Pone sobre los hombros del líder un peso indebido como única fuente de disciplina (p. 202).

#### **Disfunción 5: No estar orientados a los resultados**

Se suele confundir el resultado de un equipo con el aporte individual que realizan cada uno de sus miembros. El resultado de un equipo es mucho más que la suma de las partes. Cuando los integrantes del equipo están comprometidos, conocen las metas a cumplir y tienen relaciones interpersonales francas y sinceras, se esmeran por desarrollar su trabajo, pero además colaboran en el trabajo de los demás, generando la sinergia grupal necesaria, para que la orientación a los resultados se exprese en su máximo nivel de desempeño posible.

Cuando un equipo no está orientado hacia los resultados

- El equipo y sus integrantes no evolucionan
- Compiten pero dan mucha ventajas a la competencia para triunfar
- Prospera el individualismo entre sus integrantes
- Se desmiembra el concepto de orientación al logro
- Los integrantes del equipo se dispersan con intensidad

### 3.2.3 Antídotos

Lencioni (2003) incorpora a su modelo maneras o ideas de cómo superar las 5 disfunciones. Básicamente, la respuesta a cómo superar las 5 disfunciones, parece responderse al adoptar el enfoque opuesto a lo descripto en el apartado 2.2, e imaginar desde una perspectiva positiva cómo se conducen los miembros en un equipo verdaderamente cohesionado.

Entonces, el antídoto básico, incluye:

- 1 Confiar unos en otros.
- 2 Participar en conflictos por ideas sin filtrarlos.
- 3 Comprometerse con decisiones y planes de acción.
- 4 Responsabilizarse mutuamente por el cumplimiento de los planes acordados.
- 5 Centrarse en el logro de resultados colectivos.

Para ello, se sugiere:

Trabajar para construir confianza, que es diferente a predecir el comportamiento de los miembros del equipo, en base al conocimiento previo. La confianza, en este caso, implica dar lugar a la vulnerabilidad. Las

personas deben sentirse cómodas al trabajar juntas aun en situaciones complejas donde aflora el miedo y las debilidades. Esta es la base del trabajo en equipo. Si bien lleva tiempo, puede acelerarse. La confianza nunca es completa, debe alimentarse periódicamente, como en un matrimonio (Lencioni, 2003).

Según Lencioni (2003) cuando en un equipo de trabajo los niveles de confianza que existen son óptimos, se dan las siguientes situaciones:

- Se preocupan por conocer las fortalezas y debilidades de sus integrantes
- Saben pedir ayuda
- Aceptan el aporte de los demás
- Utilizan el método crítico de la duda para encontrar aciertos
- Asumen las responsabilidades sin perder energía en discusiones improductivas
- Reconocen y se disculpán ante los errores cometidos
- Generan encuentros y situaciones para trabajar grupalmente

En estos casos, un buen líder de equipo podría acelerar este proceso al mostrar abiertamente sus propias debilidades.

Dominar el conflicto. Para ello es necesario comprometerse en debates apasionados en temas de interés. El conflicto genera incomodidad y la incomodidad es inevitable. Deben tomarse las mejores decisiones de acuerdo con lo que necesita la organización. Para ello, lo importante es facilitar que los miembros del equipo participar en debates regulares.

Los equipos donde se aceptan los conflictos:

- Tienen encuentros dinámicos y movilizadores.
- Se nutren de los aportes de todos los participantes
- Asumen positivamente las situaciones y resuelven los problemas sin complicaciones
- Proponen conversaciones difíciles y polémicas para debatirlas.

Se busca lograr compromiso siendo claros y concretos en el planteo de la situación. Lo que se debe evitar es basarse en supuestos y ambigüedades. Al finalizar una discusión, se debe lograr que todos conozcan las razones por las cuales se tomaron las decisiones. Lo importante es aprender a disentir y comprometerse de igual manera con una decisión que tomó el equipo.

Un equipo que se compromete:

- Es claro en sus objetivos y en sus prioridades.
- Alinea a todos los integrantes en la obtención del logro.
- Asume los errores como proceso de aprendizaje.
- Se anticipa a los competidores aprovechando las oportunidades.
- Tiene la capacidad de desapego y de cambiar de rumbo sin vacilar.

Adoptar la responsabilidad por la tarea implica la capacidad de los miembros de un equipo para recordarse entre ellos cuando no alcanzan estándares de desempeño requeridos o acordados. Esto se da entre pares, pero debe ser modelizado por el líder. Un buen líder debe mostrar buena disposición para abordar temas difíciles.

Lencioni (2003) señala que un equipo que demanda responsabilidades:

- 1 Asegura que quienes no rinden adecuadamente recibirán presiones para mejorar.
- 2 Los miembros identifican rápidamente los problemas preguntando sin vacilaciones por los planteamientos de cada cual.
- 3 Establece respeto entre sus miembros, que se someten a los mismos estándares.
- 4 Evita la excesiva burocracia. (p. 202).

Concentrarse en los resultados, una vez alcanzados los puntos anteriores, es decir, si los miembros de un equipo confían, pueden comprometerse en decisiones y asumir responsabilidades. En dicho contexto, es altamente probable que se logren las metas definidas, por lo tanto, parece ser un resultado natural del proceso anterior. El resultado es la verdadera medida del funcionamiento del equipo. Por esto, es importante evitar distracciones y lograr que los miembros del equipo puedan priorizar los resultados del equipo y focalizar su esfuerzo en ellos, versus los individuales o de sus áreas de trabajo. Para ello, es importante que el equipo esclarezca públicamente los resultados buscados y haga visible su desempeño.

Un equipo que se enfoca en los resultados colectivos:

- Fideliza a los colaboradores que poseen orientación a los objetivos.
- Favorece la conducta grupal y disminuye las acciones individuales.
- Hace foco en lo necesario y prioritario, evitando dispersiones.
- Aprovecha a los colaboradores que priorizan las metas del equipo y no las metas individuales.
- Festeja el logro alcanzado y se apena de los fracasos.

### **3.2.4 No hay recetas**

Como se señala en "Cómo crear equipos efectivos: el conjunto de habilidades requeridas para crear equipos fuertes e influyentes" de Harvard Business Essentials (2004) "Cada equipo que se forma es, en cierta forma, un experimento cuyo éxito no se puede asegurar" (pág. 9)

Trabajar en equipo es a menudo más efectivo que trabajar individualmente. El "a menudo", implica que, como en la mayoría de las cuestiones relacionadas con las personas, no existen recetas únicas o verdades universales.

En todos los procesos humanos, la dificultad de la receta es que orienta al experimentado/a, pero puede hacer cometer graves errores al inexperto/a.

Es por ello que, la síntesis presentada en el apartado anterior, no pretende cerrar las opciones, sino, operar como guía para que cada líder, en función del contexto, su experiencia y habilidades, pueda desplegar sus intentos y sepa que algunos se convertirán en aciertos y otros en fuente de aprendizaje.

Como señala Schein (1982) "la utilización efectiva de los grupos requiere que tanto el líder como los miembros del grupo reciban entrenamiento en dinámica de grupos" (p. 159). Por ello este módulo cierra con una frase del psiquiatra y psicólogo suizo Carl Gustav Jung (1990) "El zapato que va bien a una persona es estrecho para otra: no hay receta de la vida que vaya bien para todos" (p. 53)

En definitiva, no hay recetas infalibles. Las recomendaciones son: desconfiar de los enfoques mágicos, reflexionar junto con otros las opciones que se consideran, probar, volver a intentar y estar preparados para solicitar y pedir retroalimentación para saber cómo anduvo todo. En todo caso, ¿no es así como surgen las grandes recetas?

En este tercer módulo hemos desarrollado las herramientas para gestionar los equipos, profundizado sobre sus disfuncionalidades y analizado sus principales fallas.

En el próximo y último módulo, abordaremos el tema de los equipos virtuales y describiremos cuáles son sus características y funcionamientos.

**CONTINUE**

## Referencias

---

**[Imagen sin título sobre pirámide de Lencioni].** (s.f.). Recuperado de [http://www.maika-pujales.es/wp-content/uploads/2013/01/propuesta-aspectos-clave-funcionamiento-equipo\\_1\\_7849501.png](http://www.maika-pujales.es/wp-content/uploads/2013/01/propuesta-aspectos-clave-funcionamiento-equipo_1_7849501.png)

**Blanchard, K., Randolph, A., Grazier, P.** (2006). *Trabajo en equipo "Go Team!"* España: Deusto.

**Coscatl.** (2012). *Reinvención y transformación de la identidad y cultura organizacional.* Recuperado de <http://coscatl.blogspot.com/>

**Cravero y Conrero.** (2013). *Cómo gestionar equipos comprometidos en contextos desafiantes.* Recuperado de: <http://www.craveroconrero.com.ar/wp-content/uploads/2013/12/Como-gestionar-equipos-comprometidos-en-contextos-desafiantes-Cravero-y-Conrero.pdf> Fecha de consulta: 08/12/13.

**DDI** (2000). *Development Dimensions International, Inc., MMV. Working as a High-Performing Team.* Recuperado de: <https://www.ddiworld.com/products/interaction-management/working-as-a-high-performing-team>. Fecha de consulta: 11/06/2019

**Frings D.** (2011). *The effects of group monitoring on fatigue-related einstellung during mathematical problem solving.* En: *Journal of Experimental Psychology Applied*, London South Bank University, Reino Unido, 08/2011: 371-81

**Harvard Business Essentials.** (2004). *Cómo crear equipos efectivos: el conjunto de habilidades requeridas para crear equipos fuertes e influyentes.* Barcelona: Deusto.

**Jung, C. G.** (1990). *Símbolos de la transformación .* España. Paidós.

**Lencioni P.** (2003). Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo. Colombia: Empresa Activa.

**Maxwell J.** (2001). Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo. Estados Unidos: Editorial Caribe.

**Schein E.** (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall International.

**Stoner J.** (1996). Administración (6<sup>a</sup> Ed). México: Pearson Educacion.

CONTINUE