

# CAPÍTULO 9

*El trabajo en equipo en una distribuidora de Saturn aumenta la moral de los empleados y la satisfacción de los clientes. Cuando un comprador recibe su nuevo Saturn, los animados miembros del equipo de ventas, servicio, refacciones y recepción lo vitorean, le toman una fotografía y le entregan las llaves. Al trabajar como equipo, los empleados de las distribuidoras de Saturn están comprometidos con alcanzar la meta de la compañía de superar las expectativas del cliente.*

## COMPRENSIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

### SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

¿Por qué se han vuelto tan populares los equipos?

Los equipos en comparación con los grupos: ¿cuál es la diferencia?

Tipos de equipos

La vinculación de los conceptos de equipos y grupos: hacia la constitución de equipos de alto desempeño

Cómo convertir a los individuos en jugadores de equipo

Temas contemporáneos en la administración de los equipos

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Explicar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones
- 2 Contrastar equipos con grupos
- 3 Identificar tres tipos de equipos
- 4 Mostrar la vinculación entre los conceptos de grupo y los equipos de alto desempeño
- 5 Identificar formas en que los administradores pueden inculcar confianza entre los miembros de los equipos
- 6 Explicar cómo pueden crear las organizaciones jugadores de equipo
- 7 Describir el ambiente legal actual que rodea el uso de los equipos en medios sindicalizados
- 8 Explicar cómo puede la administración evitar que los equipos se estanquen y se vuelvan rígidos

*¿ Es cierto que la responsabilidad de todos en realidad es responsabilidad de nadie?*

ANÓNIMO

**E**l equipo de administración superior de Boeing Co. (arriba, en la fotografía) ha decidido que el diseño futuro de los aviones descansa en el reemplazo de la jerarquía histórica de tipo militar de la empresa por los equipos de trabajo autorregulados, de disciplina cruzada.<sup>1</sup>

Como ejemplo de este punto, la planeación y el desarrollo del nuevo Boeing 777-200, de turbinas gemelas, giró alrededor de una colaboración interna de diseñadores, expertos de producción, personal de mantenimiento, personal de servicio al cliente, especialistas en finanzas e, incluso, clientes de alguna aerolínea. Se les agrupó en equipos pequeños de ocho a diez personas, y se les encargó la tarea de refinamiento y engranaje de todos los aspectos del programa del avión, desde el comienzo. El propósito era que cada equipo considerara el avión como un todo y actuara rápidamente aportando ideas, prescindiendo de la segunda opinión de los superiores jerárquicos.

La práctica anterior de Boeing era desarrollar un avión en secuencia, empezando por la cola y trabajando hacia adelante hasta llegar a la nariz. En primer lugar, vendrían las sugerencias de los diseñadores, luego las de la gente de producción, luego las del personal de apoyo al cliente, y así sucesivamente. Con este proceso, los refinamientos crecían como una bola de nieve. Lo que es peor, los costos del desarrollo se disparaban hasta las nubes justo antes de que el avión entrara a producción,

al realizar modificaciones de último momento. Las ineficiencias de este sistema daban por resultado una menor producción y mayores costos.

Con el empleo de equipos en el proyecto 777, la compañía pudo tomar el mando de los costos de desarrollo. Es decir, pudo eliminar los puntos de ajuste antes de que entrara a producción. Por ejemplo, las innovadoras puntas de ala plegables del nuevo 777 tenían una falla importante: las líneas aéreas que deseaban un ala continua tradicional no podían obtenerla. Al principio, la compañía dijo que lo mejor que podía ofrecer era un ala con puntas plegables; aseguradas en su lugar. De acuerdo con la antigua forma de ser de Boeing, las aerolíneas habrían tenido que aceptar la desventaja en el peso. Esto era así porque había una cima burocrática, que separaba a los trabajadores que diseñaban las piezas de aquellos que las fabricaban. Sin embargo, trabajando muy de cerca con los expertos del taller, los ingenieros del 777 diseñaron una forma de construir un ala continua con las mismas herramientas utilizadas para fabricar el ala plegable, y sin perturbar el flujo de trabajo de producción. Los representantes de las líneas aéreas terminaron contribuyendo con más de mil cambios en el diseño. De manera similar, los expertos internos de mantenimiento de Boeing ofrecieron cientos de ideas que ayudaron a que el 777 fuera más barato de operar y más rápido darle servicio.

**E**l equipo de administración superior de Boeing cree que el empleo de equipos permitirá que la compañía fabrique mejores productos, con mayor rapidez y a costos menores. Ha decidido utilizar el enfoque de los equipos de trabajo en el 737X, un jet de pasajeros programado para entregarse en 1997; y el grupo de defensa de Boeing está utilizando equipos para diseñar y construir el caza F-22, cuya entrega a la Fuerza Aérea de Estados Unidos está planeada para el año 2003.

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

Hace 20 años, cuando compañías como Volvo, Toyota y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, el hecho era noticia porque nadie más lo estaba haciendo. Hoy en día, es exactamente lo opuesto. Es la organización que *no* utiliza equipos la que se ha convertido en noticia. Tome cualquier periódico de negocios actual, y leerá cómo los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en la que se están desarrollando los negocios en compañías como General Electric, AT&T, Hewlett-Packard, Motorola, Apple Computer, Shiseido, Federal Express, Chrysler, Saab, 3M Co., John Deere, Texas Instruments, Australian Airlines, Johnson & Johnson, Dayton-Hudson, Shenandoah Life Insurance Co., Florida Power & Light y Emerson Electric. Hasta el mundialmente famoso zoológico de San Diego ha reestructurado sus zonas de hábitat naturales por medio de equipos transdepartamentales.

¿Cómo podemos explicar la popularidad actual de los equipos? La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia.<sup>2</sup> Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez.

## .... El CO en las noticias ....

### La construcción del trabajo en equipo en la administración de Clinton

Una de las primeras cosas que hizo Bill Clinton cuando ascendió a la presidencia de Estados Unidos fue hacer que su grupo administrativo clave tomara algunos ejercicios de construcción de equipos. En la primera reunión de su gabinete, que tuvo lugar en un retiro en el bosque de Campo David, se llevaron dos facilitadores profesionales para ayudar a los nuevos miembros del gabinete a aprender a funcionar más eficazmente unos con otros. Se pidió a los miembros del gabinete que trajeran su curriculum y que estuvieran preparados para hablar de las pasiones de su vida. En la sesión del sábado por la noche, los asesores

les pidieron que hablaran de eventos personales significativos que no habían mencionado en sus conclusiones. Clinton echó a rodar la bola diciendo que él había sido un niño gordo, y que los otros muchachos se burlaban de él.

El objeto de estos ejercicios de construcción de equipos es conseguir que la gente comprenda cómo pueden utilizar sus características personales para contribuir para el grupo. Puesto que estos miembros del gabinete estarían trabajando muy de cerca para resolver numerosos problemas, Clinton y su personal decidieron que cada uno necesitaba aprender más acerca de los demás, para pasar de ser sólo un grupo de gente a un equipo coordinado. Esta experiencia

inicial de construcción de equipos fue seguida por otra cuatro meses después, y luego por sesiones regulares cada seis meses.

El uso de asesores profesionales para lograr que estas reuniones de grupo fluyeran mejor y para facilitar el trabajo en equipo no es nuevo en el gobierno federal. El Internal Revenue Service y el ejército los han utilizado durante años. Pero ésta es la primera vez que se han utilizado en el nivel más alto del gobierno.

Con base en J.M. Perry, "Using 'Team Builders' May Become Common in Clinton Administration", *Walt Street Journal* (5 de marzo de 1993), pág. A7A.

Pero no pase por alto las propiedades motivacionales de los equipos. En consonancia con nuestro análisis del capítulo 7 del involucramiento del empleado como motivador, los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación. Por ejemplo, algunos trabajadores de la línea de ensamble de John Deere forman parte de los equipos de venta que visitan a los clientes.<sup>3</sup> Estos obreros conocen mejor los productos que cualquier vendedor tradicional; además, al viajar y hablar con los granjeros, estos obreros con salario por hora desarrollan nuevas habilidades y se involucran más en sus puestos. De manera que otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados.

### θ *Los equipos en comparación con los grupos: ¿cuál es la diferencia?*

No son la misma cosa grupos que equipos. En esta sección definiremos y aclararemos la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.<sup>4</sup>

En el capítulo anterior definimos al *grupo* como dos o más personas, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar objetivos específicos.

Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

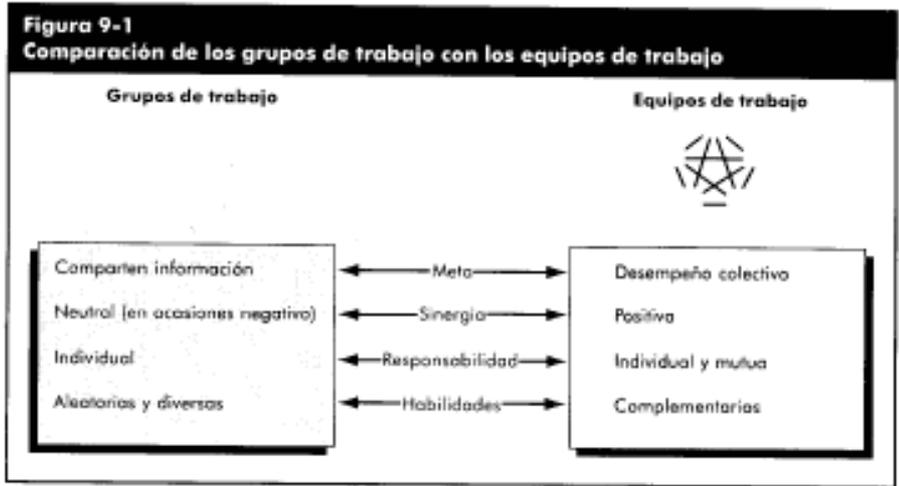
Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

#### **grupo de trabajo**

Grupo que interactúa principalmente para compartir información y para tomar decisiones, a fin de ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad.

#### **equipo de trabajo**

Grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.



Un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. La figura 9-1 presenta las diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo.

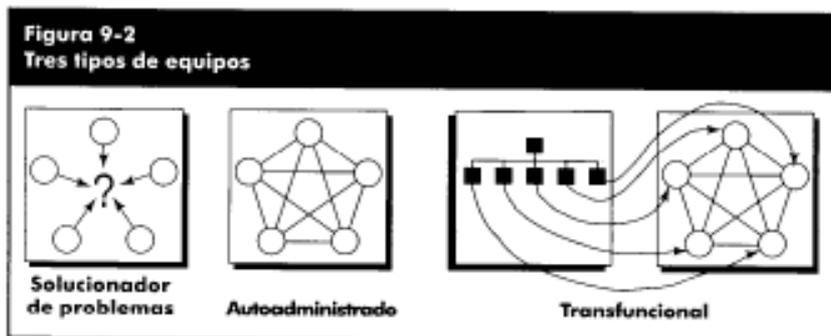
Estas definiciones ayudan a precisar por qué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración está buscando esa sinergia positiva que permita que sus organizaciones

incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el *potencial* para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada inherentemente mágico en la creación de los equipos que asegure la realización de esta sinergia positiva. El simple hecho de llamar *equipo* a un *grupo* no mejora de manera automática su desempeño. Como veremos más adelante en este capítulo, los equipos exitosos o de alto desempeño tienen ciertas características comunes. Si la administración espera obtener una mejoría en el desempeño organizacional mediante los equipos, necesitará cerciorarse de que sus equipos tengan estas características.

## θ Tipos de equipos

Los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipos que el lector probablemente encuentre en una organización son los equipos solucionadores de problemas, los equipos autoadministrados y los equipos transfuncionales (véase la figura 9-2).

### Equipos solucionadores de problemas



Si miramos hacia atrás unos 15 años, veremos que los equipos apenas comenzaban a ganar popularidad, y que la forma que tomaba la mayor parte de tales equipos era parecida. Estaban compuestos generalmente por entre cinco y 12 empleados del mismo departamento, pagados por hora, que se reunían unas pocas horas a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente en el trabajo.<sup>5</sup> A éstos los llamamos **equipos solucionadores de**

**problemas.**

En los equipos solucionadores de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren.

Una de las aplicaciones más practicada de los equipos solucionadores de problemas durante la década de 1980 fue la de los círculos de calidad.<sup>6</sup> Como se mencionó en el capítulo 7, éstos son equipos de trabajo de ocho a diez empleados y supervisores, que tienen área de responsabilidad compartida y que se reúnen con regularidad para analizar los problemas de calidad, investigar la causa de los mismos, recomendar soluciones y realizar acciones correctivas.

#### **equipos solucionadores de problemas**

Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

## Equipos de trabajo autoadministrados

Los equipos solucionadores de problemas iban por el camino correcto, pero no llegaron lo suficientemente lejos como para conseguir que los empleados se involucraran en las decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a la experimentación con equipos verdaderamente autónomos, que no sólo podrían solucionar los problemas, sino además implantar soluciones y asumir toda la responsabilidad de los resultados.

Los **equipos de trabajo autoadministrados** generalmente están compuestos por 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores.<sup>7</sup> En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar. En la planta de locomotoras de General Electric, de Grove City, Pensilvania, unos 100 equipos toman la mayor parte de las decisiones. Organizan el mantenimiento, programan el trabajo y autorizan de manera rutinaria las compras de equipo. Un equipo gastó \$2 millones y el administrador de la planta ni siquiera frunció el ceño. Toda la planta de L-S Electro galvanizing Co., en Cleveland, es manejada por equipos autoadministrados. Efectúan su propia programación, se rotan los puestos por iniciativa propia, establecen metas de producción, fijan escalas de sueldos vinculados con las habilidades, despiden a compañeros de trabajo y realizan las contrataciones. “Nunca conocí a un nuevo empleado hasta su primer día de trabajo”, dice el gerente general de la planta.<sup>8</sup>

Xerox, General Motors, Coors Brewing, PepsiCo, Hewlett-Packard, Honeywell, M&M/Mars y Aetna Life son sólo unos cuantos entre los nombres conocidos de compañías que han establecido equipos de trabajo autoadministrados. Aproximadamente uno de cada cinco patrones estadounidenses utiliza ahora esta forma de equipo, y los expertos pronostican que de 40% a 50% de los trabajadores estadounidenses podrían estar administrándose por medio de esta clase de equipo para el fin de este decenio.<sup>9</sup>

Las revistas de negocios recientes han estado llenas de artículos que describen la aplicación exitosa de los equipos autoadministrados. El grupo que trabaja para el Departamento de Defensa por parte de Texas Instruments da crédito a los equipos autodirigidos por ayudarlo a obtener el premio Malcolm Baldrige de calidad nacional y por permitirle alcanzar el mismo nivel de ventas con 25% menos de empleados.<sup>10</sup> Aid Association for Lutherans, una de las mayores compañías aseguradoras y de servicios financieros de Estados Unidos, dice que los equipos autoadministrados fueron el elemento principal que le permitió incrementar la satisfacción de sus empleados y lograr que la compañía aumentara su volumen de operaciones en 50% en un periodo de cuatro años, al mismo tiempo que disminuía su personal de trabajo en 15%.<sup>11</sup> La planta Edy's Grand Ice Cream, de Fort Wayne, Indiana, introdujo los equipos autoadministrados en 1990, y les atribuye una reducción de 39% en los costos y un aumento en la productividad de la planta de 57%.<sup>12</sup> Whole Foods Market, una cadena de tiendas de alimentos naturistas, dice que los equipos autoadministrados son la razón principal por la que duplicó sus ventas entre 1989 y 1992, y por la que es capaz de lograr un 3.7% de margen de utilidades de operación, en comparación con 2.6% de la cadena de supermercados promedio.<sup>13</sup>

### equipos de trabajo autoadministrados

Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores.

- Los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se efectúan los negocios.

*Cuando el zoológico de San Diego reorganizó sus exhibiciones en zonas bioclimáticas que integran a los animales y plantas en áreas sin jaulas que se asemejan a su hábitat natural, también cambió la forma de trabajar de sus empleados. En lugar de operar las nuevas exhibiciones de manera tradicional — donde los cuidadores atienden a los animales y los jardineros se ocupan de las plantas—, el zoológico formó equipos autoadministrados y entregó a sus miembros la responsabilidad conjunta de operar y mantener su exhibición. La exhibición de The Tiger River que se muestra aquí, es autoadministrada por un equipo de especialistas en mamíferos y aves, horticultores y trabajadores de mantenimiento y construcción. Los equipos autoadministrados están ayudando al zoológico a alcanzar dos de sus metas clave; enriquecer la experiencia del visitante y mejorar la calidad de vida en el trabajo de los empleados.*

A pesar de estos impresionantes relatos, es necesario ofrecer aquí una palabra de advertencia. Algunas organizaciones han quedado decepcionadas con los resultados de los equipos autoadministrados. Por ejemplo, los empleados de Douglas Aircraft Co., que han estado sufriendo grandes despidos, se han rebelado contra los equipos autoadministrados. Han llegado a concebir la cooperación del concepto de equipo como un ejercicio para ayudar al propio verdugo.<sup>14</sup> La investigación global sobre la eficacia de los equipos de trabajo autoadministrados no ha sido uniformemente positiva.<sup>15</sup> Por ejemplo, los individuos de estos equipos sí tienden a reportar niveles más elevados de satisfacción en el puesto. Sin embargo, en contra de la sabiduría convencional, los empleados de los equipos de trabajo autoadministrados parecen tener mayor ausentismo y tasas de rotación que los empleados que trabajan en las estructuras tradicionales de trabajo. No están claras las razones precisas de estos resultados, lo que implica la necesidad de una investigación adicional.

## Equipos transfuncionales

### equipos transfuncionales

Empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea.

Nuestra descripción de los esfuerzos de desarrollo de la Boeing Company sobre el 777, al comenzar este capítulo, ilustra la última aplicación del concepto de equipo. Éste es el uso de los **equipos transfuncionales**. Están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea.<sup>16</sup>

Muchas organizaciones han utilizado durante años grupos que traspasan los límites horizontales. Por ejemplo, IBM creó una gran fuerza de trabajo en la década de 1960, integrada por empleados de diferentes departamentos de la compañía, para desarrollar el sistema 360 que tuvo gran éxito. Y una **fuerza de trabajo** realmente no es más que un equipo transfuncional temporal. De manera similar, los **comités**, compuestos de miembros que cruzan las líneas departamentales, son otro ejemplo de equipos transfuncionales.

Pero la popularidad de los equipos de trabajo transdisciplinarios explotó a fines de los años ochenta. Los principales fabricantes de automóviles —incluyendo Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y Chrysler— han acudido a estas formas de equipo a fin de coordinar proyectos complejos. Por ejemplo, el Neón, innovador subcompacto de Chrysler, fue desarrollado totalmente por un equipo transfuncional. El nuevo modelo se entregó en apenas 42 meses y por una fracción de lo que ha costado el auto pequeño de cualquier otro fabricante.<sup>17</sup>

El proyecto Jridium de Motorola ilustra por qué tantas compañías se han pasado a los equipos transfuncionales.<sup>18</sup> Este proyecto está desarrollando una enorme red que contendrá 66 satélites. “Comprendimos al principio que no había manera de administrar un proyecto de ese tamaño y complejidad en la forma tradicional y, sin embargo, tenerlo listo a tiempo”, dice el gerente general del proyecto. Durante el primer año y medio del proyecto, un equipo transfuncional de 20 empleados de Motorola se reunió cada mañana. Desde entonces, el equipo ha crecido para incluir también diversos expertos de docenas de otras compañías, como McDonnell Douglas, Raytheon, Krunichev Enterprise de Rusia, Martin Marietta, Scientific-Atlanta y General Electric.

En resumen, los equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos. Desde luego, no es un día de campo administrar los equipos transfuncionales.<sup>19</sup> Sus primeras etapas frecuentemente consumen mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Se necesita tiempo para establecer la confianza y el trabajo en equipo, especialmente entre personas con diferentes antecedentes, diferentes experiencias y perspectivas. Más adelante en este capítulo analizaremos las formas en que los administradores pueden ayudar a facilitar y establecer la confianza entre los miembros del equipo.

### fuerza de trabajo

Equipo transfuncional temporal.

### comité

Grupo integrado por miembros de las diversas líneas funcionales departamentales.

*El gigante de herramientas Black & Decker detectó una gran oportunidad en el mercado con las ventas de herramienta para el mejoramiento de los hogares. Así que en 1991 B&D formó un equipo transtuncional para desarrollar Quantum, una nueva línea de poderosas herramientas de precio medio para el creciente número de aficionados a las reparaciones en el hogar . Al hacerse cargo del lanzamiento de la nueva línea en 1993, el equipo Quantum incluía 85 empleados de diseño, ingeniería, mercadotecnia, finanzas, fabricación y otras funciones. Además de cruzar funciones, el equipo traspasaba fronteras nacionales, ya que incluía empleados de plantas en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Ítala y Suiza. En esta foto, miembros del equipo Quantum muestran nuevos productos que desarrollaron a tiempo y que estaban alcanzando ventas calculadas de \$30 a \$40 millones para fines de 1994.*

## El CO en las noticias ....

### Sólo porque uno es grande, no tiene que ser lento

**E**l negocio de las computadoras vive y muere con nuevos productos fabricados en ciclos cada vez más cortos. Para sobrevivir en la industria, las compañías tienen que desarrollar continuamente productos innovadores, y hacerlo a velocidad de relámpago. Una empresa que ha aprendido a hacer esto con éxito es Hewlett Packard.

Uno de los triunfos recientes de HP es algo llamado el Kittyhawk Personal Storage Module. Pesa una onza y tiene el tamaño aproximado de una caja de cerillos. Pero este diminuto impulsor de discos es

suficientemente poderoso para almacenar el equivalente a veinte novelas largas. HP sacó el Kittyhawk al mercado en sólo 10 meses, en comparación con el tiempo del ciclo tradicional de unos dos años. ¿Y el secreto de este veloz proceso de desarrollo? ¡Equipos!

Un grupo fuertemente unido de 10 ingenieros y personal de mercadotecnia de HP se encerró en un remolque apartado de la división de discos de HP en Boise, Idaho. Al comprender que no podían romper la barrera del tiempo haciéndolo todo solos, los miembros del equipo forjaron un número sin precedente de sociedades. El grupo de

microelectrónica de AT&T diseñó los circuitos del Kittyhawk. ReadRite fabricó la cabeza que lee y escribe los datos. Citizen Watch de Japón ayudó a diseñar el proceso de fabricación, y hoy fabrica el Kittyhawk para HP. Todo el proyecto se coordinó mediante un equipo que eliminó el burocratismo que tradicionalmente obstaculiza a las grandes compañías y permitió insumos diversos y una rápida toma de decisiones.

Con base en L. Graní, "Six Companies That Are Winning the Race", *Los Angeles Times* (17 de enero de 1993), pág. 01.

### *θ La vinculación de los conceptos de equipos y grupos: hacia la constitución de equipos de alto desempeño*

En el capítulo anterior presentamos cierto número de conceptos básicos de grupo. Construyamos ahora sobre esa introducción y veamos cómo el conocimiento de los procesos de grupo puede ayudarnos a constituir equipos más eficientes o de alto desempeño.<sup>20</sup>

### **Tamaño de los equipos de trabajo**

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 o 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo. Tienen problemas para interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas. Cuando se trata de un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el

compromiso y la responsabilidad mutua necesarias para lograr un alto desempeño. De manera que al diseñar equipos eficientes, los administradores deben mantener menos de una docena de miembros. Si una unidad natural de trabajo es mayor, y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división del grupo en subequipos.

## Las habilidades de los miembros

Para desarrollarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades. En primer lugar, necesita personas con *experiencia técnica*. En segundo lugar, necesita personas con habilidades para *resolver problemas y tomar decisiones*, capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas alternativas, y tomar las soluciones adecuadas. Por último, los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras *habilidades interpersonales*.

Ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin contar con los tres tipos de habilidades. Es crucial la mezcla correcta. Demasiado de una habilidad en detrimento de las otras dará como resultado un desempeño inferior del equipo. Pero los equipos no necesitan tener en su lugar todas las habilidades complementarias al principio de su actuación. No es raro que uno o más miembros asuman la responsabilidad de aprender las habilidades de las que carece el grupo, permitiendo con ello que el equipo alcance su potencial total.

## La asignación de papeles y la promoción de la diversidad

En el capítulo 3 mostramos que las personas difieren en términos de los rasgos de su personalidad, y que el desempeño de los empleados mejora cuando se les coloca en puestos compatibles con sus personalidades. Bueno, lo mismo sucede con respecto a la ocupación de puestos en un equipo de trabajo. Los equipos tienen diferentes necesidades y se debe seleccionar a las personas que van a integrarlo con base en sus personalidades y preferencias.

Los equipos de alto desempeño igualan correctamente a las personas con los diferentes papeles. Por ejemplo, los entrenadores de básquetbol que ganan constantemente en el largo plazo, han aprendido a medir en forma intuitiva a los jugadores potenciales, identificar sus fortalezas y debilidades, y luego asignarlos a los puestos que se ajustan mejor con sus habilidades y que les permiten contribuir más al desempeño global del equipo. Reconocen que los equipos ganadores necesitan una diversidad de habilidades, como manejadores de balón, anotadores de poder, disparadores de tiros de tres puntos y bloqueadores. Los equipos con éxito tienen personas que cubren los papeles clave, y han seleccionado a la gente para que juegue estos papeles con base en sus habilidades y preferencias.

Una corriente de investigación ha identificado nueve papeles potenciales de equipo que le gusta desempeñar a la gente<sup>21</sup> (véase la tabla 9-1). Describamos brevemente cada uno y luego consideremos sus implicaciones en la constitución de equipos de alto desempeño.

**CREADORES-INNOVADORES** Éstas son personas, por lo general, imaginativas y buenas para iniciar ideas o conceptos. Suelen ser muy independientes y prefieren trabajar a su propio paso, a su propio estilo y, muy a menudo, a su propio ritmo.

**EXPLORADORES-PROMOTORES** A los exploradores-promotores les gusta adoptar ideas nuevas y ser campeones de su causa. Son buenos para tomar ideas de los creadores-innovadores y encontrar los recursos para promover esas ideas. Su principal debilidad es que no siempre tienen la paciencia y las habilidades de control para asegurarse de que hay un seguimiento detallado de las ideas.

**Tabla 9-1 Los nueve papeles de un equipo**

<b>Creadores-innovadores:</b>	inician ideas creativas.
<b>Exploradores-promotores:</b>	son campeones de las ideas después de que éstas han sido iniciadas.
<b>Asesores-desarrolladores:</b>	analizan las opciones de decisión.
<b>Impulsores-organizadores:</b>	proporcionan estructura.
<b>Finalizadores-productores:</b>	proporcionan dirección y seguimiento.
<b>Controladores-inspectores:</b>	revisan los detalles.
<b>Defensores-mantenedores:</b>	pelean las batallas externas.
<b>Reporteros-consejeros:</b>	buscan toda la información.
<b>Vinculadores;</b>	coordinan e integran.

Fuente: C. Margerison y D. McConn, *Team Management: Practical New Approaches* (Londres: Mercury Books. 1990).

**ASESORES-DESARROLLADORES** Estos individuos tienen fuertes habilidades analíticas. Están en su mejor momento cuando se les presentan varias opciones diferentes para su evaluación y análisis antes de que se tome una decisión.

**IMPULSORES-ORGANIZADORES** A los impulsores-organizadores les gusta establecer los procedimientos de operación para que las ideas se vuelvan realidad, y lograr que se realicen las cosas. Fijan metas, establecen planes, organizan a la gente y crean sistemas para cerciorarse de que dichos planes se cumplan dentro de las fechas límite.

**FINALIZADORES-PRODUCTORES** De manera similar a los impulsores-organizadores, los finalizadores-productores también se preocupan por los resultados. Sólo que su papel se enfoca en insistir en que se cumplan las fechas límite y asegurarse de dar seguimiento a todos los compromisos. Se enorgullecen de obtener una producción regular de acuerdo con una norma establecida.

**CONTROLADORES-INSPECTORES** Éstos son personas que tienen una gran preocupación por establecer y verificar que se cumplan las reglas y los reglamentos. Son buenos para examinar detalles y asegurarse de que se eviten las imprecisiones. Desean revisar todos los datos y cantidades; quieren estar seguros de que las “íes tengan su punto” y las “eñes tengan su tilde”.

**DEFENSORES-MANTENEDORES** Éstos tienen fuertes convicciones acerca de la forma en que se deben hacer las cosas. Defenderán y pelearán las batallas del equipo con las personas externas, mientras, al mismo tiempo, brindan un fuerte apoyo a los miembros internos. Los defensores-mantenedores son importantes porque proporcionan estabilidad al equipo.

**REPORTEROS-CONSEJEROS** Los reporteros-consejeros son buenos oidores y no tienden a imponer su punto de vista sobre las demás personas. Tienden a favorecer la obtención de más información antes de tomar decisiones. Como tales, desempeñan el importante papel de estimular al equipo para buscar información adicional antes de tomar decisiones, y lo desalientan de tomar soluciones precipitadas.

**VINCULADORES** Este último papel se superpone a los demás. Puede adoptar cualquiera de los ocho anteriores. Los vinculadores tratan de comprender todos los puntos de vista. Son coordinadores e integradores. Les disgusta el extremismo y tratan de que haya cooperación entre todos los miembros del equipo. Reconocen las diversas contribuciones que pueden realizar los diversos miembros del equipo y procuran integrar a la gente y las actividades a pesar de las diferencias que pudieran existir.

Aunque la mayoría de la gente puede desempeñarse en cualquiera de estos papeles, si se ve obligada a hacerlo tiene dos o tres papeles por los que siente una fuerte preferencia. Los administradores necesitan comprender las fortalezas de cada individuo y lo que éste puede aportar a un equipo, seleccionar a los miembros con esto en mente y realizar las asignaciones de trabajo que se ajusten a los estilos preferidos de los miembros. Al igualar las preferencias individuales con las exigencias del papel del equipo, los administradores aumentan la probabilidad de que los miembros del equipo lleguen a trabajar bien como conjunto. Los investigadores que desarrollaron este marco señalan que los equipos sin éxito han tenido un portafolio desequilibrado de talentos individuales, que gastan demasiada energía en un área y no la suficiente en otras.

## **Tener un compromiso con un propósito común**

¿Tiene el equipo un propósito significativo al que aspiran todos los miembros? Este propósito es una visión. Es más grande que las metas específicas. Los equipos eficientes tienen un propósito común y significativo que proporciona dirección, impulso y compromiso a sus miembros.

El equipo de desarrollo de Apple Computer, que diseñó la Macintosh, por ejemplo, estaba comprometido casi religiosamente con la creación de una máquina amigable con el usuario, que vendría a revolucionar la forma en que la gente utilizaba las computadoras. Los equipos de producción de Saturn Corp. están impulsados y unidos por el propósito común de construir un automóvil estadounidense que pueda competir exitosamente en términos de calidad y precio con los mejores automóviles japoneses.

Los miembros de los equipos exitosos dedican una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo a la discusión, modelado y logro de acuerdos sobre los propósitos que les pertenecen, tanto en lo colectivo como en lo individual. Este propósito común, cuando es aceptado por el equipo, viene a ser el equivalente de la navegación celeste para el capitán de un barco: proporciona dirección y guía en todas las condiciones.

## **Establecimiento de metas específicas**

Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño realistas, medibles y específicas. Así como demostramos en el capítulo 6 la forma en que las metas llevan a los individuos a un mejor desempeño, las

metas también dan energía a los equipos. Las metas específicas facilitan una comunicación clara. También ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en obtener resultados. Por ejemplo, Thermos Corp. creó un equipo transfuncional en el otoño de 1990 con el fin específico de diseñar y construir una innovadora parrilla de barbacoa.<sup>22</sup> Se pusieron de acuerdo en crear una nueva parrilla que tuviera una agradable apariencia de mueble, no requiriera contaminantes como el encendedor de carbón y cocinara alimentos que tuvieran buen sabor. El equipo también se puso de acuerdo en una fecha límite fija y sólida como piedra. Deseaban tener la parrilla lista para el gran National Hardware Show de agosto de 1992. Así que tenían un poco menos de dos años para planear, diseñar y construir el nuevo producto. Y eso es exactamente lo que hicieron. Crearon la parrilla eléctrica Thermos Thermal Electric Grill, que ha ganado desde entonces cuatro premios de diseño y se ha convertido en uno de los lanzamientos de nuevos productos de más éxito en la historia de la compañía.

*¿Qué hizo Thermos para desarrollar su nueva parrilla eléctrica? El crédito es del DGE de Thermos, Monte Peterson, quien aparece aquí (al frente) con el equipo Lifestyle que creó el producto. En primer lugar, Peterson compartió con sus empleados su amplia visión de innovación de productos, una visión que inspiró a los empleados a comprometerse en el desarrollo de un producto completamente diferente de los de sus competidores. Peterson desafió a los empleados a fijar una meta específica: desarrollar en dos años una parrilla con buena apariencia, fácil de usar, no contaminante y que diera a la comida un sabor de barbacoa. Peterson proporcionó el liderazgo y la estructura para alcanzar su visión, formando el equipo Lifestyle flexible y transfuncional, de gente de mercadotecnia, manufactura e Ingeniería. El equipo reemplazó una estructura burocrática organizada por funciones.*

## **Liderazgo y estructura**

Las metas definen el blanco final del equipo. Pero los equipos de alto desempeño también necesitan liderazgo y estructura para proporcionar foco y dirección. Definir y ponerse de acuerdo en un enfoque común, por ejemplo, da la seguridad de que el equipo está unificado en los medios para alcanzar sus metas.

Los miembros del equipo deben estar de acuerdo en qué es lo que debe hacer cada quien, y asegurarse de que todos los miembros lleven igual carga de trabajo. Además, el equipo necesita determinar la forma en que se fijarán los programas, las habilidades técnicas que necesitan desarrollarse y la forma en que el grupo resolverá los conflictos y tomará y modificará las decisiones. Ponerse de acuerdo sobre los aspectos específicos del trabajo y cómo éstos se ajustan entre sí para integrar habilidades técnicas específicas requiere de liderazgo y estructura de equipo. Esto, por cierto, puede ser proporcionado directamente por la administración, o por los mismos miembros del equipo en el grado en el que desempeñan los papeles de explorador-promotor, impulsor-organizador, finalizador-productor, defensor-mantenedor y vinculator.

## **La holgazanería social y la responsabilidad**

En el capítulo anterior aprendimos que los individuos pueden esconderse en un grupo. Pueden caer en la “holgazanería social” y aprovecharse de los esfuerzos del grupo, dado que su contribución individual no puede identificarse. Los equipos de alto desempeño combaten esta tendencia haciéndose responsables tanto a nivel individual como de equipo.

Los equipos exitosos hacen que sus miembros, tanto individualmente como en conjunto, sean responsables por el propósito, las metas y el enfoque del equipo. Establecen con claridad las responsabilidades individuales y las colectivas.

## Sistemas adecuados de evaluación y recompensa del desempeño

¿Cómo se consigue que los miembros de los equipos sean responsables individualmente y en conjunto? El sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo debe ser modificado para que refleje el desempeño del equipo.<sup>23</sup>

Las evaluaciones del desempeño individual, la tasa salarial fija por hora, los incentivos individuales y otras medidas, no son consistentes con el desarrollo de los equipos de alto desempeño. Así que, además de evaluar y premiar a los empleados por su contribución individual, la administración debe considerar evaluaciones del grupo como tal, participación de utilidades, participación de ahorros, incentivos a los grupos pequeños y otras modificaciones al sistema, que refuercen el esfuerzo y el compromiso del equipo.

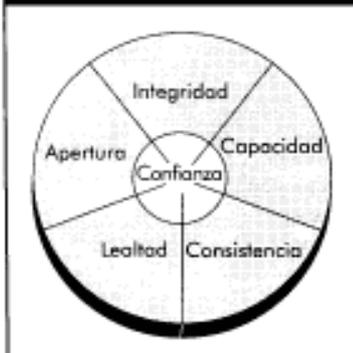
## Desarrollo de alta confianza mutua

### confianza

Característica de los equipos de alto desempeño, que permite a los miembros creer en la integridad, la personalidad y la capacidad de cada uno de los demás.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta **confianza** mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. Pero, como usted sabe de sus relaciones personales, la confianza es frágil. Se requiere de mucho tiempo para lograrla, se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla.<sup>24</sup> Asimismo, dado que la confianza alimenta la confianza y la desconfianza alimenta la desconfianza, mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración.

Figura 9-3  
Dimensiones de la confianza



**DIMENSIONES DE LA CONFIANZA** La investigación reciente ha identificado cinco dimensiones que subyacen el concepto de la confianza (véase la figura 9-3).<sup>25</sup>

- **Integridad:** honestidad y veracidad
- **Capacidad:** conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales
- **Consistencia:** confiabilidad, previsión y buen juicio para el manejo de situaciones
- **Lealtad:** buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona

### integridad

Honestidad y veracidad

### capacidad

Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.

### consistencia

Confiabilidad, previsión y sólido criterio para el manejo de situaciones.

### lealtad

Buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona

### apertura

Buena voluntad para compartir libremente ideas e información.

- **Apertura:** buena voluntad para compartir libremente ideas e información

En términos de la confianza entre los miembros del equipo, se ha encontrado que la importancia de estas cinco dimensiones es relativamente constante: integridad > capacidad > lealtad > consistencia > apertura.<sup>26</sup> Aún más, la integridad y la capacidad son las características más importantes que un individuo busca cuando determina la confiabilidad de otra persona. La integridad parece tener el mayor valor, porque “sin una percepción del ‘carácter moral’ y la ‘honestidad básica’, otras dimensiones de la confianza carecerían de sentido”.<sup>27</sup> La alta clasificación de la capacidad probablemente se deba a la necesidad de la interacción de compañeros entre los miembros del equipo, con el fin de terminar con éxito sus responsabilidades de trabajo.

**¿CÓMO SE LOGRA LA CONFIANZA?** Los administradores y los líderes del equipo tienen un impacto importante en el clima de confianza del equipo. Como resultado, estas personas necesitan lograr la confianza entre ellos mismos y los miembros del equipo. Los siguientes párrafos resumen diversas formas de lograr la confianza.<sup>28</sup>

*Demuestre que está trabajando por los intereses de los demás, así como por los suyos propios.* Todos nosotros estamos preocupados por nuestros propios intereses. Pero si los demás ven que usted los utiliza a ellos, a su puesto o a la organización para sus metas personales y en perjuicio de los intereses de su equipo, departamento u organización, su credibilidad resultará dañada.

*Sea un jugador de equipo.* Apoye a su equipo de trabajo con palabras y con acciones. Defienda al equipo y a sus miembros cuando sean atacados por terceros. Esto demostrará su lealtad a su grupo de trabajo.

*Practique la apertura.* La desconfianza proviene tanto de lo que la gente ignora como de lo que conoce. La apertura conduce a la seguridad y la confianza. Así que mantenga informada a su gente, explique sus decisiones, sea sincero en los problemas y comparta totalmente la información necesaria.

*Sea justo.* Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere la forma en la que los otros las percibirán, en términos de su objetividad y justicia. Dé crédito a quien le corresponda, sea objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño y ponga atención a la percepción de la justicia en la distribución de recompensas.

*Hable de sus sentimientos.* Los administradores y líderes que transmiten sólo hechos son considerados fríos y distantes. Si comparte sus sentimientos, los demás lo verán como real y humano. Sabrán quién es usted y eso acrecentará el respeto que le tengan.

*Muestre consistencia con los valores básicos que orientan su toma de decisiones.* La desconfianza resulta de no saber qué esperar. Tómese tiempo para pensar acerca de sus valores y creencias, y después deje que éstos guíen consistentemente sus acciones. Cuando usted conoce su propósito central, sus acciones lo seguirán en el mismo sentido. Y usted proyectará una consistencia que generará confianza.

*Conserve las confidencias.* Usted confía en aquellos a quienes les puede hacer confidencias y que sabe que no las revelarán. Así que si alguien ha de comentarle algo confidencial, necesita tener la seguridad de que no lo comentará con otros ni traicionará su confianza. Si la gente cree que usted es alguien que platica con otros [a información confidencial o alguien con quien no se puede contar, no será percibido como digno de confianza.

*Demuestre capacidad.* Desarrolle la admiración y el respeto de los demás, demostrando habilidad técnica y profesional y buen sentido empresarial. Ponga particular atención en el desarrollo y ejercicio de sus habilidades de comunicación, formación de equipo y otras habilidades interpersonales.

## ***θ Cómo convertir a los individuos en jugadores de equipo***

Hasta este punto hemos presentado una sólida argumentación en favor del valor y la creciente popularidad de los equipos. Pero muchas personas no son, por naturaleza, jugadores de equipo. Son solitarias o desean ser reconocidas por sus logros individuales. También existen muchísimas organizaciones que han alimentado históricamente los logros individuales. Han creado ambientes de trabajo competitivos donde sólo sobreviven los más fuertes. Si estas organizaciones adoptan los equipos, ¿qué harán con los empleados egoístas, del tipo “me voy a preocupar sólo por mí mismo”, que han creado? Por último, como ya vimos en el capítulo 2, los países son diferentes en la manera de calificar el individualismo y el colectivismo. Los equipos se ajustan bien en países que califican alto el colectivismo. Pero, ¿qué pasa si una organización desea introducir equipos en un ambiente de trabajo integrado principalmente por individuos nacidos y criados en una sociedad altamente individualista? Como un escritor tan agudamente lo indicaba al describir el papel de los equipos en Estados Unidos: “Los estadounidenses no aprenden, mientras crecen, cómo trabajar en equipo. En la escuela nunca recibimos una tarjeta con calificaciones por equipo, ni aprendemos los nombres de los integrantes del equipo de marineros que viajó con Colón a América.”<sup>29</sup> Es evidente que esta limitación también sería cierta para los canadienses, ingleses, australianos y otros procedentes de sociedades altamente individualistas.

### **El desafío**

Los puntos anteriores se traen a colación para destacar el hecho de que una barrera sustancial para el empleo de los equipos de trabajo es la resistencia individual. El éxito de un empleado ya no se define en términos del desempeño individual. Para tener un buen desempeño como miembros de un equipo, los individuos deben ser capaces de comunicarse abierta y honestamente; enfrentar sus diferencias y resolver los conflictos; y sublimar las metas personales para el bien del equipo. Para muchos empleados, ésta es una tarea difícil, si no es que imposible.

***¿Cómo pueden las organizaciones convertir a los individuos en jugadores de equipo? La NASA sabe bien cómo hacerlo. El desarrollo de jugadores de equipo necesita tiempo y capacitación. Los astronautas son individuos de alto desempeño que pasan por un proceso de selección sumamente estricto para llegar a serlo. Pero cuando forman parte de una tripulación de***

*enlace, los astronautas tienen que trabajar en armonía con otros miembros de la tripulación para alcanzar la meta de su misión. La NASA modela a los astronautas como jugadores de equipo, capacitándolos para que trabajen juntos —lo que incluye lavarse los dientes al mismo tiempo— todos los días durante un año o dos antes de su misión de enlace. Enfatizando el hecho de que el éxito de la misión depende del trabajo eficaz del equipo, la NASA enseña a los astronautas a ceder y a tomar decisiones que beneficien a todo el equipo.*

El desafío de integrar jugadores de equipo será mayor donde (1) la cultura nacional sea altamente individualista y (2) los equipos se introduzcan en una organización establecida que tradicionalmente ha apreciado los logros individuales. Por ejemplo, esto describe lo que tuvieron que pasar los administradores de AT&T, Ford, Motorola y otras grandes compañías estadounidenses. Estas empresas prosperaron contratando y premiando a estrellas corporativas; propiciaron un ambiente competitivo que estimulaba el logro y el reconocimiento individual. Los empleados de este tipo de empresas pueden verse sacudidos por este súbito cambio hacia la importancia del juego en equipo.<sup>30</sup> Un empleado que llevaba muchos años en una gran compañía, y que había tenido mucho éxito trabajando solo, describió así la experiencia de unirse a un equipo: “Estoy aprendiendo la lección. Acabo de tener mi primera evaluación negativa de desempeño en 20 años.”<sup>31</sup>

En contraste, el desafío para la administración es menos exigente cuando los equipos se introducen en países en los que los empleados tienen fuertes valores colectivistas, como Japón o México, o en organizaciones nuevas que utilizan los equipos como la forma inicial de estructurar el trabajo. Por ejemplo, Saturn Corp. es una organización estadounidense, propiedad de General Motors. Pero la compañía se diseñó alrededor de equipos desde su concepción. Todo mundo fue contratado inicialmente en Saturn con el conocimiento de que trabajaría en equipo. Y la capacidad de ser un buen jugador de equipo fue un requisito básico en la contratación, que todos los nuevos empleados tenían que cumplir.

## **Cómo convenirse en jugadores de equipo**

Los siguientes párrafos resumen las principales opciones que los administradores tienen para convertir a los individuos en jugadores de equipo.

**SELECCIÓN** Algunas personas ya tienen las habilidades interpersonales que se requieren para ser jugadores eficaces de equipo. Cuando se contrata a miembros de un equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para desempeñar el puesto, debe tenerse cuidado para verificar que los candidatos puedan desempeñar sus papeles de equipo, así como los requerimientos técnicos.

Pero muchos candidatos al puesto no tienen habilidades de equipo. Esto es especialmente cierto para aquellos que se socializaron alrededor de las contribuciones individuales. Cuando se encuentran con candidatos así, los administradores tienen básicamente tres opciones. Los candidatos pueden capacitarse para “convertirse en jugadores de equipo”. Si esto no es posible o no funciona, las otras dos opciones son transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización, en la que no haya equipos (en caso de que exista esa posibilidad), o no contrataría. En las organizaciones establecidas que deciden rediseñar los puestos alrededor del trabajo en equipo debe esperarse que algunos empleados se resistan a convertirse en jugadores de equipo y el esfuerzo de capacitarlos puede ser inútil. Desafortunadamente, dichas personas suelen convertirse en bajas causadas por el enfoque de equipos.

**CAPACITACIÓN** Si vemos esto con mayor optimismo, una gran proporción de las personas que han crecido en un ambiente que da importancia a los logros individuales pueden capacitarse para convertirse en jugadoras de equipo. Los especialistas de capacitación conducen ejercicios que permiten que los empleados experimenten la satisfacción que puede proporcionar el trabajo en equipo. En general, ofrecen talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades en la solución de problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y de entrenador. Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas de desarrollo de grupo que se describió en el capítulo 8. Por ejemplo, en BellAtlantic, los capacitadores se enfocan en la forma en que un equipo atraviesa diversas etapas antes de que fructifique finalmente, y les recuerdan a los empleados la importancia de la paciencia, pues los equipos

requieren de más tiempo para tomar decisiones que el que necesitan los empleados cuando actúan solos.<sup>32</sup>

La división de motores especiales de Emerson Electric, de Missouri, por ejemplo, ha tenido un éxito notable en concebir que su fuerza de trabajo de 650 miembros no sólo acepte, sino que dé la bienvenida a la capacitación de equipos.<sup>33</sup> Se llevó a consultores externos para que los trabajadores obtuvieran habilidades prácticas para el trabajo en equipo. Después de menos de un año, los empleados han aceptado con entusiasmo el valor del trabajo en equipo.

**RECOMPENSAS** El sistema de recompensas necesita modificarse para estimular los esfuerzos cooperativos más que los competitivos. Por ejemplo, Martin Marietta's Space Launch Systems Company ha organizado en equipos a sus 1 400 empleados. Las recompensas se estructuran para devolver un incremento porcentual de las utilidades a los miembros del equipo con base en el logro de las metas de desempeño del mismo.

Las promociones, los incrementos de sueldo y otras formas de reconocimiento deben darse a los individuos en la medida en que son eficaces como miembros que colaboran en un equipo. Esto no significa que la contribución individual se pase por alto, sino que se balancea con las contribuciones generosas al equipo. Ejemplos de comportamientos que deben ser premiados incluyen capacitar a nuevos colegas, compartir información con compañeros del equipo, ayudar a resolver los conflictos del equipo y adquirir nuevas habilidades que el equipo necesita y que le hacen falta.

Por último, no olvide las recompensas intrínsecas que los empleados puedan recibir del trabajo en equipo. Los equipos proporcionan camaradería. Es estimulante y satisfactorio ser parte integral de un equipo exitoso. La oportunidad de participar en el desarrollo personal y de ayudar al crecimiento de los compañeros del equipo puede ser una experiencia muy satisfactoria y gratificante para los empleados.

## *θ Temas contemporáneos en la administración de los equipos*

En esta sección examinaremos cuatro temas relacionados con la administración de los equipos: (1) ¿Cómo perjudica la legislación federal los esfuerzos por establecer equipos en las organizaciones que tienen sindicatos? (2) ¿Cómo facilitan los equipos la adopción de la administración de la calidad total? (3) ¿Cuáles son las implicaciones de la diversidad de la fuerza de trabajo en el desempeño del equipo? y (4) ¿Cómo vuelve la administración a dotar de energía y entusiasmo a los equipos estancados?

### **Los equipos y el derecho laboral**

Las relaciones entre el movimiento obrero y la administración se construyeron históricamente sobre el conflicto. Los intereses de la administración y los de los trabajadores se consideraban básicamente contrarios unos a otros, y cada uno trataba al otro como el enemigo.

Pero los tiempos han cambiado. La administración ha tomado cada vez más conciencia de que el éxito en los esfuerzos para incrementar la productividad, mejorar la calidad y reducir los costos requiere del involucramiento y el compromiso de los empleados. De manera similar, los sindicatos han llegado a reconocer que pueden ayudar más a sus miembros si cooperan con la administración que si luchan contra ella.

Es irónico observar que la legislación laboral actual de Estados Unidos, que se promulgó en una época de desconfianza y antagonismo entre la administración y los obreros, se ha convertido en una barrera para que ambas partes hagan a un lado sus diferencias y se conviertan en socios que cooperan entre sí. Como ejemplo, en 1935 se puso en vigor la National Labor Relations Act (Ley Nacional de Relaciones Laborales) para estimular las negociaciones colectivas y balancear el poder de los trabajadores con los de la administración. Esta legislación también procuraba eliminar la práctica, entonces prevaleciente, de constituir sindicatos blancos con el único propósito de socavar los esfuerzos de sindicatos externos para organizar a sus empleados. De esta manera, la ley prohíbe a los patrones crear o apoyar una "organización laboral". Es una ironía ver que estas leyes laborales anticuadas ahora se oponen a una cooperación entre la administración y los trabajadores. En forma específica, están dificultando a las compañías el establecimiento de equipos de trabajo entre los empleados.<sup>34</sup>

En fecha reciente, el National Labor Relations Board (Comité Nacional de Relaciones Laborales o NLRB, por sus siglas en inglés), dependencia federal que tiene jurisdicción sobre los conflictos laborales, decidió actuar contra dos empresas —Electromation, Inc., un pequeño fabricante de componentes eléctricos de Indiana, y una planta química de Du Pont en Nueva Jersey— que habían establecido comités de trabajadores y les habían otorgado poder para manejar asuntos como los sueldos y la seguridad en la planta. La NLRB dictaminó que, en ambos casos, la administración dominaba la formación y la operación de los equipos, lo que satisfacía la definición amplia de organizaciones laborales

y, por tanto, funcionaban como sindicatos manejados por la empresa. Por ejemplo, en el caso de Electromation, la NLRB encontró evidencias directas de que la administración dominaba los equipos: la administración los había propuesto, había definido sus propósitos, limitado su autoridad y les había ayudado a determinar su integración.

El ambiente legal actual en Estados Unidos, no prohíbe en sí los equipos de trabajo, pero sí exige que la administración le conceda independencia a sus equipos de trabajo. Cuando éstos están dominados por la administración, es probable que se les tome como “sindicatos blancos”, es decir, grupos que desarrollan algunas funciones sindicales, pero que están controlados por la administración.

¿Qué comportamientos del equipo indicarían que éste *no* está dominado por la administración? Algunos ejemplos podrían incluir la selección de miembros del equipo mediante votos secretos, conceder a los equipos una amplia discrecionalidad para decidir cuáles asuntos debe tratar, permitir que los equipos se reúnan por separado de la administración y especificar que los equipos de empleados no son susceptibles de disolución por simple capricho de la administración. El tema clave que la NLRB parece esgrimir es que en los sitios en los que se constituyen equipos de trabajo, éstos realmente deben tener poder para tomar decisiones y actuar de modo independiente de la administración.

La tabla 9-2 sugiere algunas preguntas clave que pueden indicar que un equipo de trabajo viola la legislación laboral nacional.

### **Tabla 9-2 Cuando los equipos en Estados Unidos son ilegales**

Una respuesta afirmativa a cualquiera de las siguientes preguntas podría significar que un equipo viola la legislación laboral nacional:

- ¿Domina la administración a los equipos controlando su formación, filando sus metas o decidiendo cómo deben operar?
- ¿Se enfoca el equipo en asuntos que afectan a otros empleados que no son miembros del mismo?
- ¿Trata el equipo con temas tradicionales de negociación, como salarios y condiciones de trabajo?
- ¿Trata el equipo con cualquier supervisor, administrador o ejecutivo sobre cualquier asunto?

Fuente: Basado en A. Bernstein, “Making Teamwork Work—and Appeasing Uncle Sam”, *Business Week* (25 de enero de 1993), pág. 101.

*AlliedSignal Inició su programa de calidad total cambiando de una organización orientada a departamentos a una gobernada por equipos transfuncionales enfocados en la satisfacción de los clientes. Durante la primera fase de su esfuerzo de calidad, la compañía capacitó equipos para Identificar, diseñar, implantar y medir las mejoras en el proceso. Luego le pidió a los equipos que encontraran formas de reducir de manera drástica los tiempos del ciclo de sus procesos de trabajo. Un equipo Aerospace/Automotive redujo el tiempo que le tomaba fabricar y entregar balatas de frenos de aviones, de 90 a 30 días. En esta foto, los miembros del equipo Inspeccionan un ensamble utilizado para fabricar las balatas de los frenos.*

## **Los equipos y la administración de la calidad total**

Una de las características centrales de la administración de la calidad total (ACT) es el uso de equipos. Pero, ¿por qué son los equipos una parte esencial de la ACT?

La esencia de la ACT es el mejoramiento de los procesos, y el involucramiento de los empleados es el eje central del mejoramiento de los procesos. En otras palabras, la ACT requiere que la administración proporcione a los empleados el estímulo para compartir ideas y actuar sobre lo que ellos sugieren. Como señaló un autor: “Ninguno de

los diversos procesos y técnicas de la ACT puede funcionar y aplicarse, excepto en los equipos de trabajo. Todas estas técnicas y procesos requieren de altos niveles de comunicación y contacto, respuesta y adaptación, y coordinación y secuencias. En fin, exigen el ambiente que sólo pueden proporcionar los equipos de trabajo superiores.”<sup>35</sup>

Los equipos son el vehículo natural para que los empleados compartan ideas e implanten mejoras. Como señaló Gil Mosard, especialista en la ACT de McDonnell Douglas: “Cuando su sistema de medición le indica que su proceso está fuera de control, usted necesita trabajo de equipo para alcanzar una solución estructurada de los problemas. No es necesario que todo mundo sepa cómo elaborar todo tipo de gráficas fantásticas de control para el seguimiento del desempeño, pero si que todo mundo sepa dónde está el proceso, para que puedan juzgar si está mejorando.”<sup>36</sup> Ejemplos de Ford Motor Co. y Amana Refrigeration, Inc., muestran la forma en que se están utilizando los equipos en los programas de la ACT.<sup>37</sup>

Ford comenzó sus esfuerzos en la ACT a principios de los años ochenta, con los equipos como su principal mecanismo organizacional. “Puesto que este negocio es tan complejo, uno no puede impactar sin el enfoque de equipos”, observó un administrador de Ford. Al diseñar sus equipos solucionadores de problemas, la administración de Ford identificó cinco metas. Los equipos deben: (1) ser suficientemente pequeños para ser eficaces y eficientes; (2) estar debidamente capacitados en las habilidades que necesitarán sus miembros; (3) concederles a éstos suficiente tiempo para que puedan trabajar en los problemas a los que piensan enfocarse; (4) tener la autoridad necesaria para resolver los problemas e implantar la acción correctiva, y (5) tener cada uno un “campeón”, cuyo trabajo sea ayudar al equipo a vencer los obstáculos que surjan.

## .... El CO en las noticias ....

### Una visión de una de las plantas industriales de mejor desempeño en Estados Unidos

La planta del grupo de sistemas gubernamentales de Unisys Corp., de Pueblo, Colorado, *fabrica* ensambles de tarjetas de circuito impreso, computadoras y sistemas de procesamiento de información para el Departamento de la Defensa y otras dependencias gubernamentales. La planta se inició en 1986, ahora emplea 550 personas y recientemente recibió el reconocimiento de ser una de las instalaciones industriales de más alto desempeño en Estados Unidos.

La planta recibió alabanzas por la velocidad con la que construyó el Weasel Attack Signal Processor, la computadora a bordo del avión .F-4..Wild Weasel que destruye lanzadores de misiles de superficie a aire. El contrato original pedía que la planta entregara estas computadoras a la fuerza aérea en 18 meses. Pero con la inminencia de la guerra del golfo Pérsico, la fuerza aérea deseaba que se redujera el tiempo a 12 meses.

Las equipas de trabajo de Pueblo inmediatamente comenzaron

a buscar formas de reducir el tiempo. Se enviaron equipos a las instalaciones de los proveedores para ayudarles a disminuir sus tiempos de entrega. Se formaron equipos especiales para reducir el tiempo de ensamble a la mitad. Se instalaron todavía otros equipos más para reducir el tiempo de pruebas. La planta terminó mejorando la fecha límite de la fuerza aérea, ¡Entregaron las computadoras en el asombroso tiempo de nueve meses!

Desde la guerra del golfo Pérsico, la planta continúa mostrando mejoras constantes en la productividad. Ha reducido el tiempo del ciclo para sus ensambles de tarjeta de circuitos impresos, de cuatro semanas a sólo seis o siete días. Durante los últimos tres años ha reducido su inventario de producción en proceso en 71%, el inventario total en 60%, y el total de costos en 50%. Y la productividad se ha disparado 55 por ciento.

La administración atribuye una gran parte del éxito de la planta a la gran comunicación entre los empleados, al uso de equipos y al

involucramiento de los trabajadores.

La comunicación abierta contribuye a la sensación de “familia” que los visitantes a la planta perciben de inmediato; una sensación que ayuda a explicar la baja tasa de rotación de la planta de 10.8% (8% por debajo del promedio de la industria) y por qué sólo seis empleados eligieron aprovechar el lucrativo plan de jubilación temprana de la compañía. “A la gente le gusta trabajar aquí”, resume Pamela White, una administradora de alto nivel de subcontratistas. “Le gusta la sensación de poder y propiedad que tenemos.”

Hoy en día la planta de Pueblo tiene 93 equipos, que los empleados pueden formar sin que sea necesaria la aprobación de la administración. La meta de Melvin Murray, administrador de la planta, es hacer que para 1998 ésta sea manejada totalmente por equipos autoadministrados.

Con base en W.H. Miller, “Unisys corp.”. *Industry Week* (18 de octubre de 1993), págs. 33-34.

En Amana, las fuerzas de trabajo transfuncionales compuestas de diferentes niveles dentro de la compañía se utilizan para tratar los problemas de calidad que atraviesan las líneas departamentales. Las diversas fuerzas de trabajo tienen un área específica de solución de problemas. Por ejemplo, una maneja productos en la planta, otra trata problemas que surgen fuera de la planta de producción y otra enfoca su atención específicamente en los problemas con los proveedores. Amana dice que el uso de estos equipos ha mejorado la comunicación vertical y horizontal dentro de la compañía, y que ha reducido considerablemente tanto el número de unidades que no satisfacen las especificaciones de la empresa como el número de problemas de servicio en el campo.

**Tabla 9-3 Ventajas y desventajas de la diversidad**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Perspectivas múltiples	Ambigüedad
Mayor apertura o los ideos nuevas	Complejidad
Interpretaciones múltiples	Confusión
Mayor creatividad	Mala comunicación
Mayor flexibilidad	Dificultad para lograr un acuerdo unánime
Más habilidades de solución problemas	Dificultad para el consenso en acciones específicas

Fuente: Adaptado de NJ. Adler. International Dimensions of Organizational Behavior, 2ª edición (Boston~ PWS-Kent, 1991). pág. 99.

## Los equipos y la diversidad de la fuerza de trabajo

La administración de la diversidad en los equipos es un acto de equilibrio (véase la tabla 9-3). La diversidad suele proporcionar puntos de vista frescos sobre los asuntos, pero dificulta la unificación del equipo y los acuerdos.

El argumento más fuerte para la diversidad en los equipos de trabajo tiene lugar cuando estos equipos se enfrasan en tareas de solución de problemas y de toma de decisiones.<sup>38</sup> Los equipos heterogéneos incorporan múltiples puntos de vista al análisis, lo que incrementa la probabilidad de que el equipo identifique soluciones creativas o singulares. Además, la falta de una perspectiva común por lo general significa que los equipos pasan más tiempo en la discusión, lo que reduce la probabilidad de que se elija una alternativa débil. Sin embargo, recuerde que la contribución positiva que hace la diversidad declina indudablemente con el tiempo. Como señalamos en el capítulo anterior, los grupos diversificados tienen más dificultad para trabajar juntos y resolver los problemas, pero *esto se disipa con el tiempo*. Cabe esperar que se incremente el componente de valor agregado en los equipos diversificados, conforme los miembros se familiaricen unos con otros y el equipo adquiera mayor cohesión.

Los estudios indican que los miembros de los equipos cohesivos tienen una mayor satisfacción, menor ausentismo y menor desgaste del grupo.<sup>39</sup> Sin embargo, es probable que la cohesión sea menor en equipos diversificados.<sup>40</sup> De manera que aquí encontramos una desventaja potencial de la diversidad: es perjudicial para la cohesión del grupo. Pero, refiriéndonos nuevamente al capítulo anterior, encontramos que la relación entre la cohesión y la productividad del grupo se ve moderada por las normas relacionadas con el desempeño. Sugerimos que si las normas del equipo apoyan la diversidad, entonces un equipo puede maximizar el valor de la heterogeneidad, alcanzando al mismo tiempo los beneficios de una alta cohesión.<sup>41</sup> Esto representa un sólido argumento en favor de que los miembros del equipo participen en la capacitación en la diversidad.

## La revigorización de los equipos maduros

El simple hecho de que un equipo se esté desempeñando bien en un momento determinado no constituye garantía de que continuará haciéndolo.<sup>42</sup> Los equipos eficaces se pueden estancar. El entusiasmo inicial puede dar lugar a la apatía. El tiempo puede reducir el valor positivo de la diversidad de puntos de vista incrementando la cohesión.

En términos del modelo de desarrollo de cinco etapas que se presentó en el capítulo anterior, los equipos no permanecen de manera automática en la “etapa de desempeño”. La familiaridad crea apatía. El éxito puede llevar a la complacencia. Y la madurez lleva a menor aceptación de las ideas novedosas y las innovaciones.

Los equipos maduros son especialmente propensos a sufrir de pensamiento de grupo. Los miembros comienzan a creer que pueden leer la mente de los demás, de manera que suponen que saben lo que todos están pensando. Como

resultado, los miembros del equipo se vuelven más reacios a expresar sus pensamientos y es menos probable que se desafíen unos a otros.

Otra fuente de problemas para los equipos maduros es que sus éxitos iniciales frecuentemente se deben a que se encargaron de tareas fáciles. Es normal que los nuevos equipos comiencen haciéndose cargo de aquellos asuntos y problemas que pueden manejar con mayor facilidad. Pero con el paso del tiempo, los problemas fáciles se solucionan y el equipo tiene que enfrentar asuntos más difíciles. En ese momento el equipo suele haber desarrollado procesos y rutinas que se han arraigado, y los miembros están reacios a cambiar el sistema “perfecto” que ya han elaborado. Con frecuencia, los resultados pueden ser desastrosos. Los procesos internos del equipo ya no funcionan correctamente. La comunicación se empantana. Aumentan los conflictos porque es menos probable que los problemas tengan soluciones obvias. Y el desempeño del equipo puede reducirse en forma impresionante.

¿Qué se puede hacer para revigorizar a los equipos maduros? Ofrecemos cuatro sugerencias: (1) *Prepare a los miembros para que traten los problemas de la madurez.* Recuerde a los miembros del equipo que no son únicos; todos los equipos con éxito han tenido que enfrentar los asuntos propios de la madurez. No deben sentir-se defraudados ni perder confianza en el concepto de equipo, cuando decae la euforia inicial y surgen los conflictos. (2) *Ofrezca una capacitación de renovación.* Cuando los equipos entran en un camino trillado, puede ayudarlos proporcionándoles cursos de renovación en la comunicación, solución de conflictos, procesos de equipo y habilidades similares. Esto puede ayudar a los miembros a recobrar la confianza y seguridad en los demás. (3) *Ofrezca capacitación avanzada.* Las habilidades que fueron suficientes para la solución de problemas fáciles pueden ser insuficientes para los más difíciles. De manera que los equipos maduros frecuentemente pueden beneficiarse con una capacitación avanzada para ayudar a sus miembros a desarrollar habilidades más fuertes en la solución de problemas interpersonales y habilidades técnicas. (4) *Estimule a los equipos a tratar su desarrollo como una experiencia constante de aprendizaje.* Al igual que en la ACT, los equipos deben ver su propio desarrollo como parte de la búsqueda de un mejoramiento continuo. Los equipos deben buscar maneras de mejorar, de enfrentarse a los temores y frustraciones de los miembros y de utilizar el conflicto como una oportunidad de aprendizaje.

## θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Pocas tendencias han influido tanto en los puestos de los empleados como el movimiento masivo para introducir equipos en el sitio de trabajo. El cambio de trabajar solo a trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo.

Se ha encontrado que los equipos de alto desempeño tienen características comunes. Tienden a ser pequeños. Contienen personas con tres tipos diferentes de habilidades: técnicas, de solución de problemas y toma de decisiones e interpersonales. Han vinculado correctamente a las personas con los diversos papeles. Estos equipos tienen un compromiso con un propósito común, establecen metas específicas y tienen el liderazgo y la estructura que les proporciona enfoque y dirección. También se sienten responsables, tanto a nivel individual como de equipo, de tener sistemas de evaluación y recompensa bien diseñados. Por último, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros.

Puesto que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en este ambiente. Para hacer la conversión, la administración debe seleccionar individuos con las habilidades interpersonales para hacerlos jugadores eficaces de equipo, proporcionarles capacitación para desarrollar sus habilidades de trabajo en equipo y premiarlos por sus esfuerzos de cooperación.

Una vez que los equipos han madurado y se están desempeñando con eficacia, continúa el trabajo de la administración. Esto es así ya que los equipos maduros pueden estancarse y volverse complacientes. Los administradores necesitan apoyar a los equipos maduros con asesoría, orientación y capacitación, si es que los equipos han de continuar mejorando.

## θ *Para repaso*

1. ¿Por qué adoptó Boeing equipos para diseñar el 777-200 de doble turbina?
2. ¿Cómo pueden los equipos incrementar la motivación de los empleados?
3. Contraste los *equipos autoadministrados* con los *transfuncionales*.
4. ¿Qué son los *equipos solucionadores de problemas*?
5. Formule una lista de los nueve probables papeles del equipo y describa cada uno.

6. ¿Cómo minimizan los equipos de alto desempeño la holgazanería social?
7. ¿Cómo minimizan los equipos de alto desempeño el pensamiento de grupo?
8. ¿Cuáles son las cinco dimensiones subyacentes al concepto de confianza?
9. ¿Cómo está socavando la legislación federal los esfuerzos para establecer equipos en Estados Unidos?
10. Compare los pros y los contras de tener equipos con diversidad.

## θ *Para discusión*

1. ¿No crean conflicto los equipos? ¿No es malo el conflicto? Entonces, ¿por qué apoyará la administración el concepto de equipo?
2. ¿Hay factores en la sociedad japonesa que hacen que los equipos en el sitio de trabajo sean más aceptables que en Estados Unidos o Canadá? Explíquese.
3. ¿Qué problemas podrían surgir en un equipo en cada etapa del modelo de desarrollo de grupo de cinco etapas?
4. ¿Cómo cree usted que las expectativas de los miembros podrían afectar al desempeño del equipo?
5. ¿Preferiría usted trabajar solo o como parte de un equipo? ¿Por qué? ¿Cómo cree usted que su respuesta se compare con la de los demás alumnos de su clase?

# A favor

## El valor de los equipos

Ahora es bien conocido el valor de los equipos. Resumamos los beneficios principales que, según los expertos, pueden resultar de la introducción de equipos de trabajo.

*Mayor motivación de los empleados.* Los equipos de trabajo destacan el involucramiento del empleado. Hacen que los puestos sean más interesantes. Ayudan a los empleados a satisfacer sus necesidades sociales. También crean presiones sociales sobre los holgazanes para que ejerzan mayores niveles de esfuerzo con el fin de permanecer con buena aceptación delante del equipo. En consistencia con la investigación sobre la facilitación social, es probable que los individuos se desempeñen mejor cuando están en presencia de otras personas.

*Niveles más elevados de productividad.* Los equipos tienen el potencial de crear una sinergia positiva. En años recientes, la introducción de los equipos en la mayoría de las organizaciones ha estado asociada con recortes en el personal. Lo que ha hecho la administración es utilizar la sinergia positiva para conseguir la misma producción, o mayor, con menos personal. Esto se traduce en niveles más elevados de productividad.

*Mayor satisfacción del empleado.* Los empleados tienen necesidades de afiliación. Trabajar en equipos puede ayudar a satisfacer esta necesidad, incrementando las interacciones de los trabajadores y creando camaradería entre los miembros del equipo. Aún más, las personas que forman parte del ambiente de un equipo satisfactorio enfrentan mejor la tensión y disfrutan más sus puestos.

*Un compromiso común con las metas.* Los equipos estimulan a los individuos para que sublimen sus metas individuales en favor de las del grupo. El proceso de desarrollar un propósito común, su compromiso con dicho propósito y el acuerdo de metas específicas —combinado con las presiones sociales que ejerce el equipo— dan como resultado una alta unidad de compromiso con las metas del equipo.

*Una mejor comunicación.* Los equipos autoadministrados crean dependencias interpersonales que exigen que los miembros interactúen considerablemente más que cuando trabajan solamente en sus puestos.

De manera similar, los equipos transfuncionales crean dependencias interfuncionales e incrementan la

comunicación en toda la organización.

*Mayores habilidades para el puesto.* El establecimiento de los equipos casi siempre conlleva una mayor capacitación en cada puesto. Por medio de esta capacitación, los empleados fortalecen sus habilidades técnicas, de toma de decisiones e interpersonales.

*Flexibilidad organizacional.* Los equipos se enfocan en procesos, más que en funciones. Estimulan la capacitación transversal, de manera que unos miembros puedan desarrollar los puestos de otros, y la ampliación de las habilidades. No es raro que la compensación de los equipos se base en el número de habilidades que ha adquirido uno de los miembros. Esta ampliación de las habilidades aumenta la flexibilidad organizacional. Se puede reorganizar el trabajo y a los obreros asignados, según sea necesario para satisfacer el cambio de condiciones.

¿Siempre se logran estos beneficios con la introducción de equipos? ¡No! Por ejemplo, un estudio desarrollado por Ernst & Young encontró que la formación de equipos para investigar y mejorar productos y procesos conducía a un mejoramiento medible sólo en organizaciones que se estaban desempeñando pobremente en sus mercados en términos de las utilidades, la productividad y la calidad.\* En las compañías con un desempeño medio, el estudio encontró que los resultados finales no se veían afectados por las actividades de los equipos. En las empresas de alto desempeño, la introducción de nuevos sistemas de trabajo, basados en equipos, en realidad disminuía el desempeño.

Existen factores, obviamente de contingencia, que influyen en la aceptación y el éxito de los equipos. Algunos ejemplos podrían ser las tareas que se benefician de la combinación de habilidades múltiples; cuando el mercado está dispuesto a pagar una prima por una calidad mejorada o innovación; con empleados que valoran un aprendizaje continuo y disfrutan de tareas complejas; y donde las relaciones obrero-patronales ya tienen una fuerte base de confianza mutua. No obstante, no podemos pasar por alto la realidad de que el movimiento de equipos tiene actualmente un gran ímpetu y refleja la creencia de la administración de que los equipos pueden tener éxito en una amplia gama de ambientes.

\*Citado en R. Zemke. "Rethinking the Rush to Team Up". *Training* (noviembre de 1993), pág. 56.

# En contra

## La tiranía de la ideología de equipos

Las creencias acerca de los beneficios de los equipos han alcanzado un lugar incuestionable en el estudio de las organizaciones. Se argumenta que los equipos son capaces de satisfacer todo a la vez: las necesidades individuales (de sociabilidad, autoactualización, participación en el puesto); las necesidades organizacionales (de productividad, flexibilidad, eficacia); y hasta las necesidades sociales para aliviar el malestar de la enajenación y otros productos secundarios de la moderna sociedad industrial. Necesitamos retroceder un poco y observar con atención los equipos y los supuestos subyacentes a la ideología de equipos. Lo que sigue evalúa cuatro de estos supuestos.

*Los equipos maduros están orientados al trabajo y han reducido al mínimo con éxito las influencias negativas de otras fuerzas de grupo.* Los equipos orientados a la tarea todavía experimentan comportamientos antitareas y, en realidad, tienen mucho en común con otros tipos de grupos. Por ejemplo, a menudo sufren de luchas internas por las asignaciones de trabajo y los resultados de las decisiones, bajos porcentajes de participación y apatía de los miembros.

*Se pueden integrar las metas individuales, de grupo y organizacionales, en metas comunes para el equipo.* Al contrario de lo que suponen los partidarios de los equipos, la gente no está motivada simplemente por la sociabilidad y la autoactualización que, se supone, ofrecen los equipos de trabajo. Estos equipos sufrían por la competitividad, los conflictos y la hostilidad. Y los miembros del equipo rara vez se apoyan y ayudan entre sí cuando trabajan sobre ideas y asuntos difíciles. Además, al contrario de la noción de que los equipos incrementan la satisfacción en el trabajo, la evidencia sugiere que los individuos experimentan muchas y continuas tensiones como miembros de un equipo. En raras ocasiones es satisfactoria la experiencia de formar parte de un equipo. Más aún, cierto tipo de trabajadores y algunas clases de trabajos están mejor adaptados a situaciones de trabajo solitario, y personas con estilos especiales de trabajo nunca se desempeñarán bien en un equipo. Para la persona de motivaciones fuertes, competitiva, que florece con los logros individuales, el culto al jugador de equipo probablemente le produzcan sólo frustración y tensión.

*El liderazgo participativo o compartido siempre es eficaz.* La ideología de equipo simplifica demasiado

los requisitos para el liderazgo. Minimiza la importancia del liderazgo al sugerir que los equipos de alto desempeño pueden deshacer, o pasar por alto, las preocupaciones sobre el liderazgo. Supone que el compromiso del equipo con una meta común unifica toda la acción del equipo, lo que reduce la necesidad de liderazgo. Los teóricos del proceso de grupo reconocen de manera unánime que todos los grupos experimentan fases de identificación, rechazo y trabajo de las relaciones con la autoridad. No se puede eliminar este proceso simplemente con la eliminación de los líderes de los grupos. En efecto, la abdicación del liderazgo puede paralizar a los equipos.

*El ambiente de equipo echa afuera las fuerzas subversivas de la politiquería, el poder y el conflicto, que desvían a los grupos de llevar a cabo su trabajo con eficacia.* Las recetas de los equipos eficaces los califican sobre la calidad de su toma de decisiones, su comunicación, cohesión, claridad y aceptación de metas, aceptación de los puntos de vista de las minorías y otros criterios. Dichas recetas olvidan el hecho de que los equipos están compuestos de personas con intereses propios, preparadas para realizar transacciones, recompensar a los favoritos, castigar a los enemigos y participar en comportamientos similares para fomentar los intereses personales. El resultado es que los equipos son entidades políticas en las que los miembros participan en juegos de poder y entran en conflictos. Ni la capacitación ni las acciones organizacionales alterarán la naturaleza intrínsecamente política de los equipos.

Hasta aquí, el argumento ha sido que la ideología de equipos, bajo la bandera de beneficios para todos, pasa por alto el hecho de que, con frecuencia, se utiliza a los equipos para camuflar la coerción con el pretexto de mantener la cohesión; ocultan el conflicto bajo la capa del consenso; convierten la conformidad en una apariencia de creatividad; demoran la acción por el supuesto interés de las consultas; legitiman la carencia de liderazgo; y disfrazan los argumentos convenencieros y las agendas personales. Los equipos no necesariamente satisfacen las necesidades individuales, ni tampoco contribuyen a la satisfacción y el desempeño individuales o a la eficacia organizacional. Al contrario, es probable que el enamoramiento con el concepto de equipos y el hacer que cada empleado sea parte de un equipo, dé por resultado que las organizaciones no obtengan el mejor desempeño de muchos de sus miembros.

Con base en A. Sinclair. "The Tyranny of a Team ideology", *Organization Studies*, vol. 13, núm. 4 (1992). págs. 611-626.

## Ejercicio de autoconocimiento

### ¿Me perciben los otros como digno de confianza?

Para obtener una idea de cómo ven las otras personas su confiabilidad, conteste este cuestionario. Sin embargo, primero identifique a la persona que deberá evaluarlo (por ejemplo, un compañero en el trabajo, un amigo, supervisor, líder de equipo).

Utilice la siguiente escala para calificar cada pregunta:

En total desacuerdo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Totalmente de acuerdo
		Calificación
1.	Se puede esperar que yo actúe con justicia.	_____
2.	Usted puede confiar en mí y saber que lo que me dice en confianza no saldrá de aquí.	_____
3.	Se puede confiar en que yo diga la verdad.	_____
4.	Nunca expresaría erróneamente mi punto de vista a otras personas en forma deliberada.	_____
5.	Si prometo hacer un favor, se puede contar con que cumpliré mi promesa.	_____
6.	Si tengo una cita con alguien, se puede confiar en que yo me presentaré a tiempo.	_____
7.	Si se me presta dinero, se puede confiar en que lo pagaré tan pronto como me sea posible.	_____

Pase a la página A-28 para leer las instrucciones y la clave de calificación.

Fuente: Con base en C. Johnson-George y WC. Swap, Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other”, *Journal of Personality and Social Psychology* (diciembre de 1982). págs. 1306-1317.

## Ejercicio para trabajo en grupo

### Ejercicio de experiencia de equipo

1. Divida la clase en grupos de cuatro o cinco personas.
2. Cada persona de cada grupo compartirá una experiencia positiva que haya tenido al participar en un equipo.
3. Después de terminar el paso 2, cada persona de cada grupo compartirá una experiencia negativa que haya tenido al participar en un equipo.
4. Ahora los miembros de cada grupo analizarán las respuestas compartidas:
  - a. ¿Qué características comunes, si las hay, vio usted cuando los miembros describieron sus experiencias positivas? ¿Sus experiencias negativas?
  - b. ¿Qué implicaciones puede obtener el grupo de estas experiencias compartidas para el diseño de equipo? ¿Para hacer que los equipos sean más eficaces?

## **Ejercicio sobre un dilema ético**

### **¿Tengo que ser un jugador de equipo?**

Después de obtener su licenciatura en economía de Princeton, Todd Donnelly aceptó un puesto en la British Broadcasting Company (BBC) de Londres. Se le asignó al grupo de negocios de la división de noticieros. Su trabajo era proporcionar material de investigación a los productores y locutores para sus intervenciones al aire. Todd tomó el puesto, aunque sabía que ésa no era la forma en la que deseaba pasar toda su carrera profesional. Pero creyó que el puesto sería interesante, que obtendría una valiosa experiencia comercial y que tendría la oportunidad de pasar unos cuantos años en Europa.

Durante su tercer año con la BBC, Todd decidió que era tiempo de regresar a la escuela, obtener su maestría y entrar al carril rápido de los negocios. Hizo su solicitud y fue aceptado en la facultad de administración de empresas de Harvard.

Los dos años que Todd pasó en Harvard fueron exigentes, pero emocionantes. Floreció en el ambiente competitivo de Harvard. Todd disfrutaba la oportunidad de analizar casos complejos y discutir sus conclusiones con sus compañeros. Cuando llegó el día de la graduación, Todd estaba en el 10% superior de su clase.

Durante su último semestre en Harvard, Todd se entrevistó con los representantes de varias compañías. A pesar de diversas ofertas muy atractivas de empresas consultoras de administración, Todd decidió que deseaba entrar en el lado de la producción de algún negocio. Cuando Ford Motor Co. le ofreció un puesto en administración de inventarios, Todd aceptó.

“Había estado con Ford como cuatro meses, cuando mi jefe me dijo que había sido nombrado como miembro de un equipo transfuncional que investigaría las formas en las que podríamos reducir el costo de los inventarios”, comentó Todd. “Este equipo sería, en esencia, un cuerpo permanente. Los otros miembros del equipo vendrían de relaciones con los proveedores, contabilidad de costos, transportes y sistemas de producción. Permitame ser sincero con usted. Definitivamente me sentí perturbado por esta decisión.

“Yo no soy la clase de hombre que funciona bien en equipo. No me uní a los clubes en la preparatoria. Estuve en el equipo de pista y lo hice bien, pero la pista es un deporte individual. Éramos un equipo únicamente en el sentido de que viajábamos juntos en el mismo autobús para participar en competencias en sitios lejanos. En la universidad evité todo lo que fueran fraternidades. Algunas personas me llaman solitario. No creo que eso sea cierto. Puedo trabajar bien con otras personas, pero odio las reuniones y los comités. Se pierde demasiado tiempo. Y, en todo momento, al trabajar con un grupo, uno tiene a todas esas diferentes personalidades a las que se tiene que ajustar. Yo soy un operador independiente. Déme un trabajo y lo hago. Trabajo más duro que cualquier persona que conozco. Pero no quiero que mi desempeño dependa de otras personas en mi grupo. No trabajarán tan arduamente como yo. Con toda seguridad, alguien va a tratar de zafarse de alguna de sus responsabilidades. La cosa es sencilla, no deseo ser jugador de equipo.”

¿Tiene Todd alguna elección? ¿Debe su jefe darle la opción de unirse al equipo de reducción de costos del inventario? O, en los noventa, ¿debe esperarse que todo mundo sea un jugador de equipo? ¿Es falta de ética que un administrador exija a un empleado desempeñar su puesto como parte de un equipo? ¿Qué piensa usted?

## **CASO** **PRACTICO**

### **XEL Communications**

XEL Communications es un pececito en un charco grande. La compañía tiene 180 empleados y fabrica tableros de circuitos de diseño especial. Compite contra gigantes como Northern Telecom y AT&T.

Bill Sanko y sus socios compraron la empresa a GTE Corp. Y GTE es su cliente principal. Pero Bill desea reducir su dependencia de GTE. Necesita vender más a los Baby Belís y a los grandes clientes industriales que operan sus propios sistemas telefónicos.

El problema de Bill es que, para competir con éxito en esa nueva línea de negocios, tiene que mejorar de manera impresionante la agilidad de XEL. Desea un movimiento relampagueante de las órdenes, con mayor rapidez que la que podría tener una compañía grande. Desea respuestas rápidas a las necesidades de los clientes. Todo hecho con una fuerte atención a los costos. Por desgracia, XEL no está diseñada para la rapidez ni la flexibilidad. Sus costos también son demasiado elevados como para darle a la compañía una ventaja competitiva.

Por ejemplo, en el piso del taller, le toma a XEL ocho semanas conseguir que un producto pase por el ciclo de producción, desde su inicio hasta el producto terminado. Este proceso ata mucho dinero a los inventarios y frustra a los clientes que desean una entrega rápida. Sanko cree que los equipos de alto desempeño podrían reducir el tiempo de producción a cuatro días o menos. La estructura de la empresa también es burocrática. Los trabajadores de línea reportan a los supervisores que, a su vez, reportan a los gerentes unitarios o de departamento, quienes reportan hacia arriba a Sanko y a su equipo de ejecutivos superiores. Esta alta estructura vertical demora la toma de decisiones e incrementa los gastos. “Si un ingeniero de hardware necesita ayuda de software, va con su gerente”, dice Sanko; “el gerente dice: ‘escríbelo’. Luego el gerente de hardware lleva al gerente de software a almorzar y hablan al respecto.”

Sanko ha decidido reorganizar a su compañía alrededor de los equipos autoadministrados. Piensa que una estructura bien diseñada de equipo le puede ayudar a satisfacer mejor a sus clientes, a reducir el tiempo del ciclo, de ocho semanas a cuatro días, mejorar significativamente la calidad, disminuir los costos de ensamble en 25% y reducir los costos de inventario en 50%. ¿Son metas ambiciosas? ¡Desde luego! Pero Bill Sanko cree que es probable. Además, puede ser necesario que se alcancen estas metas si la empresa ha de sobrevivir.

## Preguntas

1. Describa en detalle los pasos que usted cree que Sanko debe tomar al planear y establecer equipos autoadministrados.
2. ¿Para cuáles problemas debe estar Sanko preparado?

Fuente: Con base en J. Case, “What the Experts Forgot to Mention”, INC. (septiembre de 1993), págs. 66-78.

# TEMA DE ACTUALIDAD

## Equipos en la línea de ensamble de Square D

Square D es fabricante de equipos eléctricos. Su planta de Lexington, Kentucky, introdujo equipos en 1988 a fin de mejorar la calidad, acelerar las órdenes e incrementar la productividad.

Todos los días comienzan con una reunión de equipo en la planta de Lexington. Los 800 empleados se dividen en equipos autoadministrados de 20 a 30 personas. Cada equipo es como su propia pequeña fábrica dentro de la fábrica. Los miembros del equipo controlan su propio trabajo y toman las decisiones sin avisar a la administración. Los equipos son totalmente responsables de sus productos, de principio a fin.

La decisión de la administración de introducir equipos en 1988 no se hizo en el vacío. La administración reconoció que los empleados necesitarían capacitación a fin de convertirse efectivamente, de un sistema donde la gente hacía tareas limitadas, especializadas, en una línea de ensamble, y nunca veía el producto terminado sobre el que trabajaban. Esa capacitación ha incluido ejercicios para ayudar a los empleados a aprender a trabajar como parte de un equipo, resolver problemas, manejar nueva tecnología y dar un mejor servicio a los clientes. La planta continúa gastando 4% de su nómina en capacitación.

Los resultados en Lexington son impresionantes. Los empleados ya no tienen que esperar al personal de mantenimiento cuando se descompone el equipo. Han sido capacitados en mantenimiento y pueden reparar sus propias máquinas. Los empleados muestran un orgullo recién encontrado en su puesto y un mayor compromiso para realizar un mejor trabajo. Y la administración está contenta con la reducción de 75% en el porcentaje de rechazos y la habilidad de procesar órdenes con un promedio de tres días, en comparación con el de seis semanas según el sistema antiguo.

## Preguntas

1. No todos los esfuerzos para introducir equipos tienen éxito. ¿Hay alguna cosa en Square D que sugiere por qué está funcionando tan bien este programa?
2. ¿Qué hay acerca de los procesos de equipo que pueden explicar la forma en que los equipos autoadministrados reducen los porcentajes de rechazo y el tiempo de procesamiento, en comparación con lo que había existido anteriormente con una gran especialización?

Fuente: “Assembly Line Teams Are Better Trained and More Efficient”, *World News Tonight* (24 de febrero de 1993).

## θ Referencias bibliográficas

- ANCONA, D.G, and D F. CALDWELL, "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams," *Administrative Science Quarterly* (December 1992), pp. 634—65.
- BANTZ, CR., "Cultural Diversity and Group Cross-Cultural Team Research," *Journal of Applied Communication Research* (February 1993), pp. 1—20.
- DUMAINE, B., "The Trouble with Teams," *Fortune* (September 5, 1994), pp. 86—92.
- GERICK, C.J.G. (ed.), *Group Management: Current Issues in Practice and Research* (Brookfield, VT: Dartmouth, 1995).
- GOODMAN, P.S., R. DEVADAS, and T.L. GRIFFITI-i-HUGHSON, "Groups and Productivity: Analyzing the Effectiveness of Self-Managing Teams," in J.P. Cambell, R.J. Campell, and associates (eds.), *Productivity in Organizations* (San Francisco: JosseyBass, 1988).
- KATZENBACH, JR., and D.K. SMITH, "The Discipline of Teams," *Harvard Business Review* (March-April 1993), pp. 111—20.
- ORSBURN, J.D., L. MORAN, E. MUSELWHITE, and J.H. ZENGER, *Self Directed Work Teams: The New American Challenge* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1990).
- SHONK, IH., *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992).
- SUNDSTROM, E, K.P. DE MEUSE, and D. FUTRELL, "Work Teams: Applications and Effectiveness," *American Psychologist* (February 1990), pp. 120—33.
- ZENGER, J.H., E. MUSELWHITE, K. HURSON, and C. PERRIN, *Leading Teams: Mastering the New Role* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1994).

## θ Notas

- 1 Based on B. Acohidó, "Boeing Workforce Tries New Direction," *Dallas Morning News* (May 5, 1991), p. H8; D. Jones Yang, "When the Going Gets Tough, Boeing Gets Touchy Feely," *Business Week* (January 17, 1994), pp. 65—66; and W.J. Cook, "The End of the Plain Plane," *U.S. News & World Report* (April 11, 1994), pp. 43—46.
- 2 See, for example, D. Tjosvold, *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986); D. Tjosvold, *Team Organization: An Enduring Competitive Advantage* (Chichester, England: Wiley, 1991); J. Lipnack and J. Stamps, *The Team Net Factor* (Essex Junction, VT: Oliver Wight, 1993); and JR. Katzenbach and D.K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
- 3 K. Kelly, "The New Soul of John Deere," *Business Week* (January 31, 1994), pp. 64—66.
- 4 This section is based on J.R. Katzenbach and D.K. Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 21, 45, 85; and D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3—21.
- 5 J.H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); and M.A. Verespej, "When Workers Get New Roles," *Industry Week* (February 3, 1992), p. 11.
- 6 M.L. Marks, P.H. Mirvis, E.J. Hackett, and J.F. Grady, Jr., "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism," *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 61—69; T.R. Miller, "The Quality Circle Phenomenon: A Review and Appraisal," *SAM Advanced Management Journal* (Winter 1989), pp. 4—7; and E.E. Adams, Jr., "Quality Circle Performance," *Journal of Management* (March 1991), pp. 25—39.
- 7 See, for example, D. Barry, "Managing the Baseless Team," *Organizational Dynamics* (Summer 1991), pp. 31—47; and J.R. Barker, "Tightening the Iron Cage: Conceptive Control in Self-Managing Teams," *Administrative Science Quarterly* (September 1993), pp. 408—37.
- 8 Hilikirk, "Self-Directed Work Teams Give TI Lift," *USA Today* (December 20, 1993), p. 8B; and M.A. Verespej, "Worker-Managers," *Industry Week* (May 16, 1994), p. 30.
- 9 J.S. Lublin, "Trying to Increase Worker Productivity, More Employers Alter Management Style," *Wall Street Journal* (February 13, 1992), p. B1.
- 10 J. Hilikirk, "Self-Directed Work Teams."
- 11 "A Conversation with Charles Dull," *Organizational Dynamics* (Summer 1993), pp. 57—70.
- 12 T.B. Kirker, "Edy's Grand Ice Cream," *Industry Week* (October 18, 1993), pp. 29—32.
- 13 W. Zeliner, "Moving Tofu into the Mainstream," *Business Week* (May 25, 1992), p. 94.

- 14 R. Zemke, "Rethinking the Rush to Team Up," *Training* (November 1993), pp. 55—61.
- 15 See, for instance, T.D. Wall, N.J. Kemp, P.R. Jackson, and C.W. Clegg, "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment," *Academy of Management Journal* (June 1986), pp. 280—304; and J.L. Cordery, W.S. Mueller, and L.M. Smith, "Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study," *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 464-76.
- 16 J. Lipnack and J. Stamps, *The TeamNet Factor*, pp. 14—17.
- 17 D. Woodruff, "Chrysler's Neon: Is This the Small Car Detroit Couldn't Build?" *Business Week* (May 3, 1993), pp. 116-26.
- 18 T.B. Kinni, "Boundary-Busting Teamwork," *Industry Week* (March 21, 1994), pp. 72—78.
- 19 "Cross-Functional Obstacles," *Training* (May 1994), pp. 125—26.
- 20 This section is largely based on K. Hess, *Creating the High-Performance Team* (New York: Wiley, 1987); and J.R. Katzenbach and D.K. Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 43—64.
- 21 Based on C. Margerison and D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (London: Mercury Books, 1990).
- 22 B. Dumaine, "Payoff from the New Management," *Fortune* (December 13, 1993), pp. 103—10.
- 23 See S.T. Johnson, "Work Teams: What's Ahead in Work Design and Rewards Management," *Compensation & Benefits Review* (March-April 1993), pp. 35—41.
- 24 F.K. Sonnenberg, "Trust Me ... Trust Me Not," *Industry Week* (August 16, 1993), pp. 22—28.
- 25 P.L. Schindler and C.C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace," *Psychological Reports* (October 1993), pp. 563—73.
- 26 Ibid.
- 27 J.K. Butler Jr. and R.S. Cantrell, "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates," *Psychological Reports* (August 1984), pp. 19—28.
- 28 Based on F. Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?" *Harvard Business Review* (March-April 1989), pp. 135—42; and P. Pascarella, "15 Ways to Win People's Trust," *Industry Week* (February 1, 1993), pp. 47—51.
- 29 D. Harrington-Mackin, *The Team Building Tool Kit* (New York: AMACOM, 1994), p. 53.
- 30 T.D. Schellhardt, "To Be a Star Among Equals, Be a Team Player," *Wall Street Journal* (April 20, 1994), p. B1.
- 31 Ibid.
- 32 Ibid.
- 33 "Teaming Up for Success," *Training* (January 1994), p. S41.
- 34 See A. Bernstein, "Making Teamwork Work—And Appeasing Uncle Sam," *Business Week* (January 25, 1993), p. 101; K.G. Saiwefi, "DuPont Is Told It Must Disband Nonunion Panels," *Wall Street Journal* (June 7, 1993), p. A2; and "Study Commends Worker Participation, But Says Labor Laws May Be Limiting," *Wall Street Journal* (June 3, 1994), p. A2.
- 35 D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*, p. 43.
- 36 B. Krone, "Total Quality Management: An American Odyssey," *The Bureaucrat* (Fall 1990), p. 37.
- 37 *Profiles in Quality: Blueprints for Action from 50 Leading Companies* (Boston: Allyn & Bacon, 1991), pp. 71—72, 76—77.
- 38 See the review of the literature in S.E. Jackson, V.K. Stone, and E.B. Alvarez, "Socialization Amidst Diversity: The Impact of Demographics on Work Team Old-timers and Newcomers," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), pp. 64.
- 39 R.M. Stogdill, "Group Productivity, Drive, and Cohesiveness," *Organizational Behavior and Human Performance* (February 1972), pp. 36-43.
- 40 J.E. McGrath, *Groups: Interaction and Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).
- 41 This idea is proposed in S.E. Jackson, V.K. Stone, and E.B. Alvarez, "Socialization Amidst Diversity," p. 68.
- 42 This section is based on M. Kaeter, "Repotting Mature Work Teams," *Training* (April 1994) (Supplement), pp. 4—6.