



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Trabajo Final – Posgrado en Administración

FCDEA – UDELAR

Equipos de trabajo eficientes y su importancia en las organizaciones

Caso de estudio en dos empresas farmacéuticas

SETIEMBRE 2019

Estudiantes:

Lucia Clavijo
Virginia Passadore
Magdalena Rubano

Tutora:

Docente Cra. Silvia Bortagaray



AGRADECIMIENTOS

Se agradece muy especialmente a los integrantes de las empresas farmacéuticas y a los expertos en la temática, quienes brindaron su tiempo y atención, concretando encuestas y entrevistas con los diferentes integrantes del grupo en pos de facilitarnos información que nos permitieran conocer a cabalidad la organización.

A Silvia Bortagaray, nuestra tutora, quien nos brindó grandes ideas para el desarrollo del presente trabajo, apostando al permanente enriquecimiento del mismo.

Al Centro de Posgrados por haber contribuido a nuestro desarrollo profesional.

Finalmente, a nuestras familias y amigos, por el sostén y comprensión brindados durante el desarrollo del proyecto.



1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	2
1. ÍNDICE DE CONTENIDOS	3
2. INTRODUCCIÓN	6
2.1 OBJETIVO DEL TRABAJO	6
2.2 METODOLOGÍA APLICADA	6
3. MARCO CONCEPTUAL	6
3.1 Equipo: Conceptos generales	6
3.1.1 Grupo vs Equipo	6
3.1.2 Importancia de un Equipo	8
3.1.3 Etapas o fases en la conformación de un Equipo de trabajo	8
3.2 Trabajo en Equipo	8
3.2.1 Estilos y requisitos para que funcione	8
3.2.2 Ventajas y desventajas de trabajar en equipo	9
3.2.3 Características de los integrantes de un equipo: Roles y competencias	10
3.2.4 Liderazgo	11
3.3 Momentos difíciles que enfrenta un equipo	12
3.3.1 Razones del fracaso	12
3.3.2 Manejo de conflictos	13
3.3.3 Generación de cambio	14
3.4 Evaluación de desempeño en las organizaciones	14
3.4.1 Desarrollo de colaboradores	14
3.4.2 Incentivos y recompensas	15
3.5 Equipos de alto rendimiento	15
3.5.1 Elementos clave	15
3.5.2 Habilidades a desarrollar para impulsar el alto rendimiento	18
3.5.2.1 Comunicación	18
3.5.2.2 Motivación	19
3.5.2.3 Inteligencia emocional	19
3.5.2.4 Mejora continua	20
3.5.2.5 Liderazgo	20
3.5.3 La transformación del trabajo en equipo a la eficiencia	20
3.5.4 Disfunciones que obstaculizan la eficiencia	21



3.5.4.1	¿Cómo evitar las 5 disfunciones de un equipo?	22
3.5.5	Equipos de alto rendimiento en la actualidad	23
3.5.5.1	Equipos autogestionados	24
3.5.5.2	Equipos ágiles	25
3.5.6	El impacto de la Era Digital en el trabajo en equipo	26
4.	ESTUDIO DE CAMPO	27
4.1	PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	27
4.2	RESULTADOS	28
4.2.1	EMPRESA A	28
4.2.1.1	Características y estructura de la población	28
4.2.1.2	Trabajo en equipo y cultura organizacional	28
4.2.1.2.1	El equipo de trabajo ideal	28
4.2.1.2.3	Aspectos a desarrollar en el equipo actual	29
4.2.1.2.2	Selección de los nuevos colaboradores	30
4.2.1.3	Liderazgo y momentos difíciles	30
4.2.1.4	Reconocimiento y compensaciones	31
4.2.1.5	Equipos de alto rendimiento	31
4.2.2	EMPRESA B	33
4.2.2.1	Características y estructura de la población	33
4.2.2.2	Trabajo en equipo y cultura organizacional	34
4.2.2.2.1	El equipo de trabajo ideal	34
4.2.2.2.3	Aspectos a desarrollar en el equipo actual	35
4.2.2.2.2	Selección de nuevos colaboradores	36
4.2.2.3	Liderazgo y momentos difíciles	36
4.2.2.4	Reconocimiento y compensaciones	37
4.2.2.6	Equipos de alto rendimiento	38
4.3	ANÁLISIS CRÍTICO	39
4.3.1	EMPRESA A	39
4.3.1.1	Trabajo en equipo y cultura organizacional	39
4.3.1.2	Liderazgo y momentos difíciles	41
4.3.1.3	Reconocimiento y compensaciones	42
4.3.1.4	Equipos de alto rendimiento	42
4.3.2	EMPRESA B	42
4.3.2.1	Trabajo en equipo y cultura organizacional	42



4.3.2.2 Liderazgo y momentos difíciles	44
4.3.2.3 Reconocimiento y compensaciones	45
4.3.2.4 Equipos de alto rendimiento	46
5. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS Y CONCLUSIONES	46
5.1 Trabajo en equipo y cultura organizacional	46
5.2 Liderazgo y momentos difíciles	49
5.3 Reconocimiento y compensaciones	51
5.4 Equipos de alto rendimiento	51
6. RECOMENDACIONES	53
7. BIBLIOGRAFÍA	55
8. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN	56
9. ANEXOS	56
Anexo 01: Figuras	56
Anexo 02: Modelo de encuesta realizadas a líderes y colaboradores de las empresas bajo estudio	56
Anexo 03: Modelo de entrevistas realizadas a expertos	56
Anexo 04: Gráficos con resultados de la segmentación de la población encuestada	56
Anexo 05: Gráficos con resultados de las encuestas realizadas a líderes y colaboradores	56
Anexo 06: Tablas con resultados de las encuestas realizadas a líderes y colaboradores	56



2. INTRODUCCIÓN

2.1 OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis en empresas, referente a cómo fomentan las organizaciones la aplicación de sistemas del trabajo en equipo, su concepción, valoración y características.

Se analizará si los líderes de las organizaciones se enfocan en generar equipos de trabajos para lograr eficiencia, que técnicas y herramientas utilizan para impulsar y fortalecer esta forma de trabajo; y cómo repercute esto en los empleados.

Así mismo, se realizará una comparación de la realidad de dichas empresas con algunas teorías, que puedan llegar a explicar su funcionamiento.

Motiva el mismo la necesidad de realizar un análisis de las empresas acorde a la evolución de las nuevas tendencias en cuanto a las modalidades de trabajo a aplicar en las organizaciones para lograr una mayor eficiencia en la gestión.

2.2 METODOLOGÍA APLICADA

El trabajo está pensado bajo la lógica de un análisis de la situación actual: fortalezas y debilidades, proponiendo oportunidades de mejora para las empresas.

Para analizar la situación actual del proceso desde una óptica transversal, se optó por aplicar la metodología de encuestas a aquellos que pertenecen a las respectivas empresas, así como también a referentes interdisciplinarios asociados a la temática en cuestión.

Se decidió realizar una investigación de campo y análisis de tipo cualitativo. Para ello realizaremos:

- Revisión bibliográfica
- Entrevistas personales con actores vinculados a las empresas.
- Entrevistas personales con actores referentes en el tema (Escritor, Psicólogo, Consultor, etc.)
- Análisis bibliográfico y vinculación con el caso.

Para el desarrollo del estudio de campo se ha analizado directamente dos empresas: las cuales se han denominado como A y B para mantener su confidencialidad tal como éstas lo han solicitado. Las técnicas utilizadas han sido la realización de encuestas diferenciadas para colaboradores y líderes de las organizaciones, y entrevistas a expertos en la temática. Con las encuestas se han obtenido datos cuantitativos, mediante preguntas cerradas, y datos cualitativos gracias a que los encuestados compartieron opiniones en campos abiertos. Por otro lado, las entrevistas se han realizado mediante un cuestionario semiestructurado con un conjunto de preguntas abiertas, para un muestreo selectivo de informantes clave. Estas han brindado resultados que no se pueden generalizar, dando la posibilidad de comprender la realidad que se está investigando y han aportado información respecto de los conocimientos, los juicios personales, opiniones y emociones de las personas entrevistadas sobre lo que han vivido y esperan vivir dentro de los próximos años.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Equipo: Conceptos generales

3.1.1 Grupo vs Equipo

Se quiere comenzar el desarrollo del marco conceptual comentando la diferencia que existe entre los siguientes conceptos: Grupo y Equipo. En la bibliografía analizada se ha identificado que se realiza un fuerte hincapié en esta diferencia. Un grupo es la unión de dos o más personas que pueden o no, tener características en común, como ser los colaboradores de una organización. Un grupo se define como “dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos”, haciendo una categorización interna más detallada entre lo que es un grupo formal, definido por la estructura de la organización, y los grupos informales, es decir, aquellos que son formaciones naturales del entorno laboral, que nacen en respuesta a la necesidad de mantener contacto social (Robbins & Judge, 2013). Por otro lado, está la definición de grupo de



Edgar E. Schein “cualquier número de personas que interactúan unas con otras; son conscientes unas de otras; se perciben a sí mismas como grupo”, la cual no hace ningún tipo de subdivisión. Algunos expertos plantean que es la unidad de espacio y de tiempo lo que permiten definir un grupo. Hay que reconocer que hoy en día la tecnología y las facilidades de deslocalización parecen que permiten no tener que suponer que estas dos condiciones se tienen que dar juntas (Acosta, José María, 2011).

Es difícil fijar la línea de separación entre grupo y un auténtico equipo, pero lo que es claro es que el equipo es bastante más eficaz que el grupo, especialmente si se trata de un equipo de alto rendimiento. Lo importante con esto es lograr la eficiencia de los equipos (Acosta, José María, 2011). En contraposición se puede argumentar que la diferencia es clara, un grupo “no tiene necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes”, sólo se comparte información y se toman decisiones para el desempeño de cada miembro en su área de responsabilidad, mientras que un equipo “genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales”. Por lo que, un equipo es un grupo de personas, con habilidades complementarias, comprometidas, que unen sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común de rendimiento por el que se sienten responsables. Todos los integrantes se reconocen como miembros del equipo, cada uno de ellos es responsable de los resultados y rigen su conducta con base a una serie de normas de actuación y valores compartidos (Robbins & Judge, 2013).

Un equipo es “un número pequeño de personas con habilidades complementarias quienes están comprometidas con un propósito común, metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables a rendir cuentas”. Existen aspectos esenciales de esta definición como ser número pequeño de personas, este tamaño dependerá del propósito, las metas de desempeño, el enfoque, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua que se le hayan determinado, por lo que el número pequeño es una pauta práctica, pero oscila entre dos y veinticinco personas (Katzenbach & Smith, 1993).

El término equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de “equipar un barco”. De alguna forma en el marco de este documento, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión, se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común. A partir de este origen etimológico, se puede ver que un equipo implica la existencia de: un objetivo, una finalidad o una meta común; un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria; un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa; la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo, un espacio de trabajo; una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno que contribuya a la toma de decisiones para concretar una tarea. En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración¹.

Generalmente los colaboradores sienten que es difícil influir en la organización, sin embargo, el trabajo en equipo puede impactar fuertemente en ella a través de la generación de resultados, es decir, el cumplimiento de los objetivos. Para lograr esto, los equipos deben fijar objetivos que sean percibidos y aceptados claramente por todos los miembros y además deben cumplir las siguientes características para que los mismos puedan funcionar eficazmente: deben estar aceptados como propios por cada miembro del equipo; deben ser concretos y específicos; mensurables; con plazo; compatible entre sí y con los objetivos individuales de cada miembro; retadores pero alcanzables; deben escribirse. (Acosta, José María, 2011)

¹ Módulo 9 Trabajo en Equipo. IPE Buenos Aires - UNESCO (2000)

http://www.poznerpilar.org/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod09.pdf



3.1.2 Importancia de un Equipo

El trabajo en equipo genera un abanico de oportunidades en lo que respecta a generar nuevas ideas innovadoras, combinando las diferentes habilidades y experiencias de sus integrantes. Esto da como resultado el sentimiento de pertenencia y un alto nivel de compromiso, logrando una mejora en el desempeño tanto individual como grupal a través de la actualización e intercambio de conocimientos continuo entre sus miembros. De esta manera la organización tiene una ventaja competitiva por el uso de los equipos de trabajo generando con acuerdos, respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos, para así adaptarse más rápido a su ambiente (Acosta, José María, 2011).

3.1.3 Etapas o fases en la conformación de un Equipo de trabajo

Luego del análisis anterior destacamos que el equipo es un concepto mucho más amplio que el grupo, pero conformar un grupo es el primer paso para llegar a ser un equipo. Toda conformación de equipos requiere de un proceso en el que paulatinamente los miembros conformen su propia estructura de funcionamiento. Se viven etapas sucesivas de desarrollo, donde cada una de ellas significa un paso evolutivo, los miembros se van identificando entre sí, asumen tareas específicas y roles característicos. Cabe mencionar que dentro de estos roles se encuentra el líder, el cual orientará los esfuerzos para la obtención de los objetivos (Acosta, José María, 2011).

Para que un grupo se vaya transformando en un equipo y finalmente conseguir un alto rendimiento del mismo, se debe favorecer un proceso en el cual se desarrollen aspectos relacionados a los siguientes conceptos: Antecedentes, Cohesión, Comunicación, Participación, Estructura, Clima laboral y Códigos de comportamientos. (Acosta, José María, 2011)

3.2 Trabajo en Equipo

3.2.1 Estilos y requisitos para que funcione

Los equipos juegan un papel decisivo al reducir la ansiedad de sus componentes ante lo desconocido, satisfacen necesidades de afiliación o pertenencia y ayudan a incrementar el sentido de identidad. (Acosta, José María, 2011). La dinámica de los equipos de deportes son un buen espejo de lo que ocurre en las empresas y en la vida. (Maxwell, John C., 2008).

Entre varios tipos de clasificaciones existentes de equipos de trabajo, existe una que divide según la función que cumplen (Robbins & Judge , 2013):

- **EQUIPOS PARA RESOLVER PROBLEMAS:** Estos equipos están compuestos de unas 5 a 12 personas con el objetivo de resolver un problema puntual, las cuales se reúnen de manera pertinente en busca de la solución. Rara vez tienen la autoridad de implementar de manera unilateral cualesquiera de las acciones que se deben cumplir para resolver el problema, por lo que sólo hacen recomendaciones.
- **EQUIPOS AUTODIRIGIDOS:** Estos equipos no sólo dan las recomendaciones a los problemas, sino que también implementan las soluciones encontradas y se hacen responsables por los resultados obtenidos. Generalmente están compuestos por unas 10 a 15 personas que llevan a cabo tareas interdependientes y asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores, como ser la planeación, asignación de tareas y toma de decisiones, haciendo que en definitiva el cargo de supervisor desaparezca, generando muchas veces conflictos de poder que reducen el desempeño general. La información de este tipo de equipos será ampliada más adelante desde otro punto de vista.
- **EQUIPOS TRANSFUNCIONALES:** Formados por trabajadores de un nivel jerárquico similar de diferentes áreas de trabajo reunidos de manera presencial para realizar una tarea determinada, es decir, un equipo multidisciplinario que fomenta la horizontalidad de la organización. Este tipo de equipos son un medio eficaz para lograr el intercambio de información, el desarrollo de ideas nuevas, la resolución de problemas y coordinación de proyectos difíciles, pero no son fáciles de administrar, dado que, en las primeras etapas de desarrollo como equipo consumen mayor tiempo para cimentar confianza y responsabilidad de equipo, sobre todo en personas que



proceden de áreas completamente diferentes y cuyas experiencias y puntos de vista también lo pueden ser.

- **EQUIPOS VIRTUALES:** La diferencia con el equipo anterior radica en que los equipos virtuales usan la tecnología informática para reunir a los miembros del equipo que están dispersos físicamente, y así se dé una colaboración en línea. La problemática de estos equipos, aunque parezca paradójica, es que por más que utilicen recursos virtuales la información no se comparte con éxito. Además, se pueden incrementar las diferencias culturales y puntos de vista de los distintos miembros.

El equipo que se necesita tener se puede definir de acuerdo al desafío que uno enfrenta. Si es un desafío nuevo, requerirá un equipo creativo; si es un desafío controversial, un equipo unido es el adecuado; si el desafío es cambiar, se recomienda un equipo rápido y flexible; si es un equipo poco grato, el equipo motivado es el necesario; si el desafío es el diversificado, se requiere un equipo que se complemente; si el desafío es a largo plazo, tiene que enfrentarlo un equipo decidido; y por último si el desafío es “tamaño Everest”, un equipo con experiencia no puede faltar. Basándose en lo anteriormente mencionado, al momento de elegir un equipo deberíamos tener en cuenta cuál es el desafío, o bien, que tendré que desarrollar de mi equipo para que finalmente actúe como debería hacerlo (Maxwell, John C., 2008).

3.2.2 Ventajas y desventajas de trabajar en equipo

Independientemente del tipo de equipo conformado y de las características que el mismo tenga, es importante considerar que trabajar en equipo va aparejado de ventajas y desventajas. Una de las potencialidades que tiene trabajar en equipo se ve reflejada en la potente red de relaciones e interacciones que se generan, las cuales terminan consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso, posibles gracias a la confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción, discutidos más adelante. Además, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. El trabajo en equipo tiene más posibilidad de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso (Blake, et al., 1992). Trabajar en equipo da mayor productividad, permite una comunicación más eficaz, genera una atmosfera de trabajo más estimulante y mayor motivación, tiene mayor precisión en la división de trabajo, logra respeto en las opiniones ajenas y mayor compromiso con el equipo. Además, el líder o bien la persona que dirige el equipo debe propiciar estas ventajas para que puedan cumplirse, dado que por sí solas no se cumplen, no están garantizadas. Una ventaja más de trabajar en equipo, es que el mismo ayuda a cumplir las diferentes necesidades psíquicas de sus miembros, es decir, la necesidad de seguridad y afiliación al sentirse parte del equipo, el refuerzo de la percepción de su propia identidad, la motivación al participar en la preparación de su propio trabajo, la necesidad de creatividad que es estimulada por los demás y la necesidad de tomar mayor responsabilidad (Acosta, José María, 2011).

Adicionalmente, formar equipos de trabajo tiene como aspectos positivos (ya que participan varias personas) disponer de mayor cantidad de recursos, múltiples puntos de vista o bien perspectivas sobre cómo satisfacer una necesidad, cómo cumplir una meta o cómo resolver un problema, y mayor energía que si trabajamos individualmente; los equipos potencian las virtudes del líder y disminuyen sus debilidades; los equipos pueden hacer y lograr más cosas que lo que puede hacer una sola persona (Maxwell, John C., 2008).

En cambio, lo más complejo y difícil de trabajar en equipo es el hecho de que el mismo están compuesto por personas. Cada una de ellas tiene consigo ciertos hábitos y características que debemos ensamblar con las de otros individuos, por lo que el desafío más grande es que los líderes sepan lidiar con esas individualidades para la resolución de posibles conflictos. A su vez, de



acuerdo a la estructura organizacional que exista y/o la personalidad de los miembros del equipo, puede haber una dominación individual por parte de alguno de éstos. Esto trae aparejado menor rendimiento del equipo por anularse las opiniones de los otros integrantes, ya sea por imposición, jerarquía o conocimiento del dominador. Otro aspecto importante es el manejo del tiempo, ya que al trabajar en equipo se tiende a democratizar las decisiones y buscar consenso, lo que extiende los plazos para toma de decisiones y la implementación de los cambios. No siempre el trabajo en equipo es la solución, existen además determinados puestos en que las tareas son más eficientes si se realizan de manera individual, ya sea por una cuestión del tiempo que insumen o las características de la actividad per sé.

3.2.3 Características de los integrantes de un equipo: Roles y competencias

Los miembros del equipo deben aceptar que son parte de él, deben cumplir su rol, pero sin perder la noción de que forman un equipo y que luchan por fines en común. Además, deben desarrollar las siguientes capacidades: autocritica, responsabilidad, lealtad, capacidad de relacionarse, iniciativa y optimismo. Estos conceptos están muy relacionados a la Inteligencia Emocional de Goleman, de la cual hablaremos más adelante. Los roles de los miembros de un equipo se pueden dividir en dos grandes grupos: los roles positivos, que son los que tienen influencia positiva sobre el funcionamiento del grupo; y los roles negativos, los cuales pueden frenar, e incluso destruir la evolución de un grupo. (Acosta, José María, 2011)

Existe una clasificación de roles de los integrantes de un equipo que implica un mismo nivel jerárquico, es decir, todos ellos como fundamentales, basado en la premisa de que todos ellos deben ser cubiertos así sea de manera individual uno a uno o por interpretaciones múltiples de varios roles por un mismo individuo. A su vez, los roles se visualizan generando retroalimentación positiva, el trabajo que cada uno brinda es importante o potencia el trabajo de otro, y así sucesivamente. Es entonces que se enuncian junto a su función: el integrador es aquel que coordina y vincula, el creador es quien inicia las ideas creativas, el promotor es aquel que apoya las ideas una vez iniciadas, el evaluador ofrece análisis reveladores de las opciones, el organizador proporciona estructura, el productor da dirección y seguimiento, el controlador es quien examina los detalles y hace cumplir las reglas, el salvaguarda es aquel que libra las batallas externas, y el asesor es quien estimula la búsqueda de más información (Robbins & Judge , 2013).

La mayoría de las empresas, al momento de contratar personal, se basan sobre todo en la capacidad técnica y los conocimientos, dejando de lado muchas veces la evaluación de cómo la persona encaja dentro de la cultura de la empresa. Siendo el trabajo en equipo una realidad en la cultura, se deben hacer esfuerzos para contratar colaboradores que sean jugadores ideales de equipo. Existen tres virtudes que se repiten en las personas adecuadas para el trabajo en equipo: humildad, hambre y empatía. La humildad es el atributo más importante e indispensable y refiere a la carencia de ego y despreocupación por el status. Las personas con estas características son capaces de señalar rápidamente las contribuciones de los demás, y son remisos a la hora de recabar atención para sí mismos. También existen dos tipos básicos de personas que carecen de humildad, el más claro es el de las personas arrogantes que centran todo en ellas. El siguiente, que es menos peligroso, pero no por eso menos importante, se trata de personas que carecen de confianza en sí mismas, que suelen minimizar sus aportes y talentos, y son incapaces de comprender su valor. Una persona con poca valía perjudica al equipo por no defender las ideas o llamar la atención sobre los problemas que ve. Ambos tipos de falta de humildad tienen en común la inseguridad (Lencioni, 2017).

“La inseguridad provoca que algunas personas transmitan un exceso de confianza en sí mismas, y otras minimicen sus propios talentos” (Lencioni, 2017).

La siguiente virtud es el hambre. Las personas con hambre siempre están buscando más que hacer, aprender, asumen más responsabilidades. No es necesario que los líderes presionen a la



gente con hambre para rendir más, porque son emprendedores y diligentes, están siempre pensando en el paso siguiente. Esto, dentro de un equilibrio saludable, genera compromiso y sostenibilidad para hacer bien el trabajo y redoblar los esfuerzos cuando realmente se necesita. Finalmente tenemos la empatía, definido como el sentido común al tratar a las personas. Está relacionado con la capacidad de mantener relaciones saludables. Las personas empáticas suelen saber lo que está pasando en una situación grupal y como tratar con los demás de la manera más eficaz. Hacen buenas preguntas, escuchan lo que dicen los demás, y no pierden el hilo en las conversaciones. Es la combinación de estas tres virtudes lo que hace que una persona sea un buen jugador de equipo. Quien carece de las 3 virtudes no será un miembro valioso para un equipo; quién carece de 2 virtudes, le será muy difícil aportar a un equipo; y aquel que carece solo de una de las virtudes tiene más posibilidades de resolver sus problemas y ser jugadores ideales (Lencioni, 2017).

3.2.4 Liderazgo

Dado que el líder tiene un rol fundamental en todo lo que concierne a los equipos de trabajo, desde el inicio de la vida de este, durante su proceso de desarrollo e inclusive en los momentos en que deberá transformarse, reinventarse como respuesta a situaciones que deberá enfrentar a lo largo del tiempo. Por tales motivos, surge la necesidad de investigar una cuestión importante, ¿existe un líder ideal? O bien, ¿qué comportamiento tendría que tener un líder exitoso?

Hace ya varios años que se investiga sobre esta temática, y gracias a varios estudios se descubrió un conjunto de estilos de liderazgo. Los estilos de liderazgo que pueden aplicar los líderes son: Coercitivo, Orientativo, Afiliativo, Democrático, Ejemplar y Formativo. Estos estilos van a repercutir de alguna manera en determinados factores asociados al clima laboral: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensa, claridad y compromiso. Además, las investigaciones indicaron que los ejecutivos más eficaces y con los mejores resultados son los que no se apoyan solamente en un solo estilo, sino que usan varios de éstos: cada uno en la medida justa, en el momento adecuado. (Goleman, 1998)

El líder coercitivo es aquel que exige una conformidad inmediata, impone las ideas por intimidación y socava la creatividad por realizar una toma de decisiones extremadamente vertical. Se pierde el sentido de responsabilidad de las personas, se sienten incapaces de actuar por iniciativa propia y el resultado de su trabajo no lo ven como propio y como indicador de su propio desempeño. En algunos casos, los colaboradores se resienten adoptando la actitud de “no voy a ayudar a ese maldito”. Este estilo erosiona el orgullo de la satisfacción de que el trabajo está bien hecho, jugando en contra del rol de motivador que debería tener el líder hacia los colaboradores. Si bien, es un estilo de liderazgo con connotaciones negativas, en determinadas situaciones puede ser favorable su implementación, como ser grandes transformaciones o empleados problema. (Goleman, 1998)

Ser un líder orientativo es movilizar a las personas detrás de una visión, maximizando el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización, al definir los estándares individuales en alineación con los de la organización. En cuanto a la flexibilidad, el líder orientativo determina el fin, pero da la libertad de acción para que los colaboradores conciben sus propios medios, así como da libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados. Este enfoque puede fallar cuando al líder se lo ve como arrogante, o cuando trabaja con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él. (Goleman, 1998)

El estilo afiliativo gira alrededor de las personas, creando lazos emocionales y armonía por sobre tareas y metas, de tal manera que se genera una lealtad férrea que construye un sentido de pertenencia. Este estilo promueve la comunicación y flexibilidad: se comparten ideas con confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales. Además, el líder ofrece un amplio feedback positivo que motiva. Ser un líder afiliativo es tener fortaleza en tres competencias de inteligencia emocional: en empatía, en la construcción de relaciones y en comunicación. Su enfoque exclusivo en el elogio no da cabida al consejo constructivo cuando hay un mal desempeño, por lo que algunos empleados pueden asumir que la mediocridad es tolerada. (Goleman, 1998)

Los líderes democráticos crean consenso mediante la participación de los trabajadores, permitiendo que los mismos tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo



deben realizar su trabajo, impulsando de esta manera la flexibilidad y la responsabilidad. La limitante de este estilo de liderazgo se da cuando no es posible obtener consenso, pues se invierte demasiado tiempo en lograrlo con reuniones interminables, en las que una y otra vez se vuelven a considerar las mismas ideas, intensificando los conflictos. (Goleman, 1998)

Un líder ejemplar espera excelencia, por establecer estándares de desempeño extremadamente altos y exige autonomía. Sin embargo, los lineamientos para el trabajo puede que estén claros en la mente del líder, pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa “si te lo tengo que decir, eres la persona equivocada para el puesto”. Sólo es aplicable cuando los empleados están automotivados, son altamente competentes o necesitan poca dirección o coordinación, de lo contrario las exigencias destruirán la moral y disminuirán la confianza. Además, como el líder es quién establece las reglas, si él se ausenta la gente se siente sin dirección. (Goleman, 1998)

Ser formativo es querer desarrollar a las personas para el futuro. Estos líderes ayudan a sus colaboradores a identificar sus fortalezas y debilidades, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Brindan instrucción y feedback para favorecer y motivar el aprendizaje de largo plazo, y son capaces de delegar tareas desafiantes, aunque eso signifique que no serán cumplidas prontamente. El estilo formativo tiene poco sentido cuando los empleados son resistentes al aprendizaje o al cambio de sus formas de trabajo, o si el líder carece de experiencia para ayudar al empleado. (Goleman, 1998)

Los estilos pueden influir de manera positiva o negativa en el clima laboral. Los positivos son: orientativo, afiliativo, democrático y formativo. Mientras que los que tienen impacto negativo son: coercitivo y ejemplar. El objetivo de los líderes es alcanzar mejor clima laboral y buen desempeño de la empresa, para lograr el éxito será necesario utilizar varios estilos. Cuantos más estilos se exhiban, mejor será su desempeño y tendrá mejor capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, es decir, los líderes más eficaces pasan flexiblemente de uno a otro estilo de liderazgo. Esta flexibilidad consiste en que el liderazgo va avanza de manera fluida, adaptándose a las situaciones y no por medios mecánicos y siguiendo procedimientos. Esta flexibilidad no es fácil de poner en práctica, pero se puede aprender y los resultados en cuanto al desempeño son muy buenos, por eso valen la pena. (Goleman, 1998)

Es interesante mencionar que para algunas situaciones especiales que el equipo enfrenta, se recomienda alguno de estos estilos de liderazgos. Para una transformación o si estamos enfrentando situaciones problemáticas con colaboradores, se recomienda el estilo coercitivo; cuando se necesita una visión nueva o una orientación clara, el estilo orientativo es el ideal; si se está en la búsqueda de sanar malos momentos vividos por un equipo o simplemente motivar en circunstancias estresantes, el estilo afiliativo es el más acertado; para lograr y generar un consenso y/o obtener aportes de empleados valiosos, es recomendable aplicar el estilo democrático; para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente, se aplicará el estilo ejemplar; y finalmente si el fin es impulsar el desempeño o las fortalezas de largo plazo, sin dudas el formativo es el indicado. (Goleman, 1998)

Es importante no perder de vista que, ser capaz de usar varios estilos de liderazgo requiere trabajar en las competencias de inteligencia emocional, y hay q tener claro que mejorar la inteligencia emocional equivale a cambiar hábitos de comportamiento, lo cual puede llevar meses o años. Primero tendrán que entender que competencias de Inteligencia Emocional componen cada uno de los estilos y luego trabajar en éstos, practicando y con mucho compromiso. El desafío es lograr encontrar la herramienta correcta y ponerla en práctica. (Goleman, 1998)

3.3 Momentos difíciles que enfrenta un equipo

3.3.1 Razones del fracaso

Dados que los equipos están compuestos por personas, el ideal de equipos libres de problemas no existe. Es así que muchos de los problemas que generalmente afrontan los equipos son: la identidad de cada uno de los miembros, el reparto del poder y la influencia, la incongruencia en la definición de los objetivos individuales con los del equipo (las necesidades comunes y particulares), y la aceptación y respeto a la intimidad de cada uno. Si estos problemas no son resueltos, el futuro



del equipo será el fracaso. Algunas de las causas identificadas de este desenlace pueden ser: objetivos que no están claros, falta de soporte de la dirección, liderazgo ineficaz, clima de trabajo desagradable, planificación incorrecta, negatividad y egoísmo en el grupo o en parte de sus miembros, desmotivación de alguno de los miembros, falta de perseverancia, miembros que no se involucran, falta de confianza mutua, entre otros. (Acosta, José María, 2011)

Otras situaciones que también pueden generar momentos difíciles dificultando el desarrollo del equipo: tener a la persona adecuada en el lugar correcto para generar multiplicación, de lo contrario se generará regresión. Si tenemos una persona equivocada en el lugar correcto, se generará frustración; en cambio, si una persona es adecuada para el equipo, pero se encuentra en el lugar equivocado, entonces generará confusión; por último, si la persona es adecuada y está en el lugar correcto, generará progreso. No importa de qué equipo se trate, estos principios aplican a todos por igual. Cada persona tiene un lugar en donde podrá lucirse y dar lo mejor de sí, pero si esto no sucede generará insatisfacción y momentos difíciles para el equipo. De acuerdo a esto se pueden enunciar las siguientes cinco verdades acerca de las actitudes que afectan a los individuos y a su trabajo en equipo: las actitudes tienen el poder de levantar o derribar a un equipo; una actitud se contagia cuando se exhibe ante otros; las malas actitudes se contagian más rápido que las buenas; las actitudes son subjetivas, por tanto, puede ser difícil identificar una mala; si no se tiene cuidado de las malas actitudes, pueden arruinarlo todo. (Maxwell, John C., 2008)

3.3.2 Manejo de conflictos

La experiencia demuestra que en momentos de conflictos es cuando identificamos más aspectos internos a mejorar, tanto en lo personal como en un equipo; pero es conveniente atajar a tiempo el problema y adiestrar a los líderes de esos equipos para poder manejar estas diferencias o conflictos que vayan surgiendo. Se aconseja que cada vez que se note una conducta fuera de la esperada, se haga notar dicho comportamiento llamando la atención, es decir, siempre que se vea una conducta que se desvía de lo esperado, por más pequeña que sea, se deberá comunicar a la persona sobre dicho comportamiento. ¿Cómo debería hacerse?, el líder debe ser explícito y debe decir cuál es el comportamiento que se espera de cada colaborador. (Lencioni, 2017)

Frente a un conflicto en un equipo, los miembros de este pueden adoptar conductas diferentes dentro de dos parámetros: asertividad (priorizan los intereses y las necesidades propias) y cooperación (prioriza a la satisfacción de los intereses y necesidades de los otros). Estas conductas oscilarán dentro de estos parámetros, y esta oscilación genera diferentes estilos para abordar estos conflictos. Los cinco estilos son: competir (asertivo y no cooperativo), colaborar (asertivo y cooperativo), evitar (no asertivo y no cooperativo), ceder (no asertivo y cooperativo) y negociar (se ubica en el punto medio entre los parámetros). Cada uno de estos estilos pueden ser más o menos intensos y extremos dependiendo de la intensidad de cada parámetro y esto definirá la personalidad de cada individuo, o bien de los propios equipos. Para lograr el manejo eficaz del conflicto es recomendable que adoptemos estas posturas: pensar antes de actuar, identificar y entender las causas del conflicto, escuchar diferentes visiones de las partes involucradas, evitar negociaciones “Gano-Pierdes”, exponer explícitamente las diferentes posturas e intereses, lograr enfrentar y enfocarse en el problema y no en la persona (no buscar culpables, sino causas), buscar soluciones, asumir responsabilidades, proponer alternativas diferentes, lograr el beneficio del conjunto, centrarse en aprender de la situación vivida y que sirva para el futuro. En cambio, muchas veces existen varias causas o fallos habituales que dificultan la resolución de los problemas: definición incorrecta del problema, falta de información requerida, comunicación interna ineficaz, escasa generación de alternativas, elección apresurada de la solución, ambiente muy crítico y competitivo, falta de seguridad o aceptación personal, falta de habilidad para la resolución de problemas, falta de motivación de los encargados de ejercer la decisión y falla de los controles debidos. No generar conciencia de que es necesario atacar estas causas implicará que se den problemas en el futuro. (Acosta, José María, 2011)



3.3.3 Generación de cambio

El proceso de generar esa cultura de cambio en el equipo no será fácil ni rápido, habrá individuos que lo verán como una oportunidad, una posibilidad de desarrollo, y en cambio otros lo verán como una amenaza y tendrán una resistencia a ese cambio. Lo importante es comunicar claramente el fin que se busca mediante ese cambio, saber qué beneficios y que riesgos pueden enfrentar con éste, y como lo van a implementar: preparación adecuada y clara, eliminar el miedo al fracaso, fomentar la idea de que las crisis son oportunidades para aprender, crecer y desarrollarse, y generar puentes de comunicación. Aquí hay que promover las capacidades de la inteligencia emocional, especialmente ser catalizador del cambio, es decir, alentar, promover y encauzar el mismo. Es importante fomentar la creatividad en un equipo de trabajo, ya que ésta ayudará a innovar, promover y adaptarse a los cambios, resolver problemas, desarrollar las habilidades de los miembros de un equipo y motivar a los mismos. Todos tenemos esta capacidad innata, pero no siempre la aprovechamos como deberíamos. Existen técnicas y herramientas que ayudan a desarrollar esta creatividad, a nivel individual como también grupal, la cual terminará impulsando y fortaleciendo el trabajo en equipo. Esta creatividad nos brindará resultados diferentes y eso generará gran valor frente al resto en un mundo tan cambiante y competitivo. (Acosta, José María, 2011)

3.4 Evaluación de desempeño en las organizaciones

3.4.1 Desarrollo de colaboradores

Si bien es importante al momento de contratar colaboradores incluir en las entrevistas preguntas que nos den indicios de cómo sería la persona en un equipo, una vez que se tiene un equipo conformado, existen técnicas o herramientas que nos pueden ayudar a fortalecer los mismos. Es importante hacer un análisis de los empleados actuales según el modelo de las tres virtudes mencionadas a lo largo de este documento (humildad, hambre y empatía). Del análisis y evaluación habrá 3 desenlaces posibles, el primero es confirmar que el empleado es un jugador de equipo ideal, el segundo ayudar al empleado a mejorar y que se convierta en un jugador de equipo, y por último ser despedido. La humildad, el hambre y la empatía no son rasgos inherentes, sino que las personas que quieren asumirlos pueden adoptar dichas virtudes en pro de un análisis y evaluación positivo. La característica más sensible y delicada es la humildad, pues está muy relacionada con la infancia y tiene origen en el núcleo familiar. Para tener una evidencia más sólida, objetiva y lograr acercarse al colaborador se recomienda el test de Myers-Briggs o DIDC. La virtud con menos matices y menos delicada es el hambre. Es la más difícil de cambiar ya que ésta representa para el empleado lidiar con menos responsabilidades, tener tiempo para otras actividades, y más tiempo libre. Hay que tener claro, que algunas personas prefieren la rutina y el abandono, por lo que no habrá grandes resultados en la inversión de estas personas. La empatía puede ser mejorada, pero resulta importante aclarar a los miembros de un equipo que la falta de empatía de alguien no es con intención. Sino que este tipo de personas, no captan los matices de las situaciones interpersonales. Empezar en este punto, perfeccionará el proceso de mejora del colaborador, pues sus compañeros no verán sus intenciones negativamente, sino como una carencia. Los líderes deberán evaluar en luz de identificar en que tienen que mejorar sus colaboradores por su propio bien y el del equipo. Para evaluar estas tres virtudes deberán los colaboradores realizar una autoevaluación, un test de preguntas y una evaluación entre homólogos. Esta última es la menos deseada de realizar, ya que puede estar cargada de malentendidos y sufrimiento. Cabe mencionar que los empleados que son buenos jugadores de equipo nos podrán ayudar a que otros miembros vean qué es lo deseable, o que actitudes se esperan y así sirvan de ejemplo para otros colaboradores. En pro de tener logros, es necesario tener el compromiso de líder, quien debe hablar con sus colegas, indicar en qué punto se encuentra débil su empleado, y solicitar el compromiso necesario del mismo para abrir la puerta del cambio y la innovación. (Lencioni, 2017)



3.4.2 Incentivos y recompensas

En los equipos de trabajo, la medición del desempeño debe ser cada vez más transparente. Las metas y métricas individuales y de equipo deben compartirse para que todos puedan verlas. El sentido de responsabilidad que esto puede crear es crítico para la efectividad del equipo y de la organización.²

Para motivar las empresas buscan definir el paquete ideal de incentivos que estimulen a sus miembros. Se definen un paquete de recompensas, las cuales son principalmente paquetes económicos: salario, bonos por rendimiento o logro de un o más objetivos, incentivos e indemnizaciones especiales. Además, se realizan reconocimientos por medio de premios, agradecimientos individuales o grupales (Acosta, José María, 2011).

Los individuos, aprovechando su poder en las organizaciones piden recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas. También solicitan que el pago sea justo y abierto. Las organizaciones son conscientes de este cambio y lo reconocen. Sólo el 8% dicen que su programa de recompensas es “muy efectivo” para crear una solución personalizada y flexible. Actualmente, existen algunos experimentos que están en la búsqueda de cómo poder desarrollar una variedad de recompensas, combinándolas con los intereses y necesidades individuales, y para lograr que se mantengan de manera continua.³

Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por siempre estar descubriendo mejores formas de hacer las cosas y de esta manera lograr mejores resultados. Éstos se logran definiendo y midiendo el desempeño con criterios de alto rendimiento tanto para el equipo como para los clientes. (Blanchard, et al., 2005)

3.5 Equipos de alto rendimiento

La efectividad consiste en brindar los máximos beneficios a largo plazo, en otras palabras, que las personas o equipos logren resolver problemas, maximizar oportunidades y continuamente aprender e integrar experiencias y conocimientos entre ellos. La efectividad está en el balance entre la producción (P) de los resultados deseados y la capacidad de producción (CP), es decir, la aptitud para producir lo que queremos. Cuando las personas no respetan este equilibrio, se reduce la efectividad organizacional. En las organizaciones, actuar sobre CP significa tratar a los empleados como voluntarios, como lo son los clientes, ya que aportan voluntariamente sus dotes: corazón y mente. (Covey, 2014)

3.5.1 Elementos clave

Existe un modelo de eficiencia que incluye medidas objetivas de productividad, puntuaciones de desempeño y medidas adicionales de satisfacción de los integrantes del equipo. Los componentes clave de los equipos eficientes se pueden organizar en tres categorías generales que a su vez se subdividen (Robbins & Judge , 2013):

1. Contexto:

- a. Recursos adecuados: cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos, por lo que no disponer de los recursos adecuados ni de la cantidad suficiente de los mismos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva para el cumplimiento de sus metas. Como recursos podemos incluir a poseer el personal correcto, la información oportuna, los dispositivos adecuados, los estímulos y el apoyo administrativo.

² Tendencias Globales del Capital Humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital, 2017.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

³ Tendencias Globales del Capital Humano 2018: El Auge de la empresa social

file:///C:/Users/M213818/Downloads/Estudio%20Human%20Capital%20Trends%202018_v02.pdf



- b. Liderazgo y estructura: la estructura gerencial o la de los propios miembros del equipo debe asegurar que la carga de trabajo sea compartida, y el liderazgo debe poder articular a los miembros de manera tal que todos estén de acuerdo con la división de actividades.
 - c. Clima de confianza: la confianza facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los otros y unifica, a partir de la premisa de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja los unos de los otros.
 - d. Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa: los sistemas tradicionales probablemente conspiran con el desarrollo de los equipos de alto rendimiento, por lo que la orientación de estos sistemas tiene que reflejar el desempeño del equipo como tal, o de lo contrario en sistemas híbridos.
2. Composición, incluye variables que se relacionan con la forma en que se debe asignar personal a los equipos.
- a. Habilidades de los miembros: referidas como conocimiento, aptitudes y destrezas de cada uno de los miembros, las cuales fijarán los parámetros de aquello que los integrantes son capaces de hacer. Esta cualidad también definirá la adaptabilidad frente a situaciones cambiantes, ya que a mayor conocimiento mayor adaptabilidad frente a problemas nuevos.
 - b. Personalidad de los miembros: esta cualidad tiene una influencia significativa en la conducta individual. La cortesía, la meticulosidad y el poseer mente abierta por parte de los individuos que conforman un equipo, hace que el desempeño de éste mejore. La razón de lo anterior radica en que, los individuos meticulosos logran identificar más certeramente cuando se les necesita, y se aportan mejores ideas y la comunicación mejora entre los miembros si éstos están abiertos a las experiencias.
 - c. Asignación de roles: los roles deben ser asignados de manera tal que los más importantes sean para los más capaces, experimentados y meticulosos; que se garantice la cobertura de los diversos roles; y que sean cubiertos en base a las aptitudes y preferencias de los miembros.
 - d. Diversidad: no necesariamente las perspectivas diferentes benefician a todos los equipos, eso va a depender del tipo de equipo, los miembros y la situación a la que se enfrente.
 - e. Tamaño de equipos: mantener un número reducido de miembros incrementará la eficiencia, éste será el menor número de individuos que puedan hacer la tarea, generalmente entre 5 y 9 miembros. Esta cifra fue establecida en 1956 por George A. Miller en su libro "The Magic Number Seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information" y confirmada reciente por expertos neurólogos. Ellos plantean que nuestra parte consciente es limitada y parece que es capaz de seguir un máximo de siete elementos de información con un margen de error de más menos dos a la vez, por este motivo es que el número ideal es de 5 a 9 miembros. Cuando los equipos tienen un exceso de integrantes, la cohesión, comunicación y la confianza se ven disminuidas, en cambio, la pereza social y los problemas de coordinación aumentan.
 - f. Preferencias de los miembros: referida a si los individuos eligen el trabajo individual o en equipo. Un equipo de alto rendimiento no puede estar conformado por individualistas, ya que éstos atentarán contra el estado de ánimo del equipo y el propio.
 - g. Flexibilidad de los miembros: referida a la capacidad de adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las normas del equipo a las distintas situaciones o necesidades.
3. Proceso
- a. Propósitos y planes comunes: primero se analiza la misión, se crean metas para lograr esa misión y luego se desarrollan estrategias para alcanzar las metas. Se debe establecer una idea clara acerca de lo que se necesita hacer y cómo hacerlo, pero de manera reflexiva, lo cual significa que los miembros pueden recapacitar y ajustar su plan cuando sea necesario.
 - b. Metas específicas: implica la traducción de su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables, realistas y desafiantes. Éstas facilitan la comunicación clara y ayudan a mantenerse enfocados en la obtención de resultados.
 - c. Eficacia: Los equipos de alto rendimiento tienen confianza en sí mismos, conformando un círculo infinito que acrecentará aún más la confianza cuando se tiene éxito.



- d. Modelos mentales: los equipos tienen representaciones mentales organizadas de los elementos fundamentales que hay dentro del entorno del equipo y lo usan con el fin de obtener más eficiencia, siempre y cuando esos modelos no se vean interrumpidos en la mente de cada individuo por presiones externas como el estrés, perdiendo así el foco y por ende el objetivo común.
- e. Niveles de conflicto: no necesariamente el conflicto es un aspecto negativo, dependerá de si el mismo es disfuncional o de tarea. Por otro lado, la forma en que se resuelven los conflictos determinará la eficiencia del equipo. Los equipos eficientes resuelven los conflictos analizando de manera explícita los problemas, dejando de lado la personalidad y la forma en que se exponen las cosas.
- f. Pereza social: sabiendo claramente cuáles son las responsabilidades de cada individuo y cuáles son las responsabilidades que se comparten como equipo, la pereza social se ve disminuida y por ende la eficiencia aumentada.

Así mismo, en un equipo de alto rendimiento predomina la consecución de objetivos y metas propuestas que benefician tanto a la organización como a sus colaboradores. Para que estos equipos existan, tienen que existir las siguientes características fundamentales en ellos (Acosta, José María, 2011):

1. Liderazgo participativo: se fomenta la participación entre los miembros, así como su compromiso e integración. El equipo desarrolla estrategias efectivas y sistematizadas para analizar problemas y tomar decisiones conjuntamente. Sin embargo, existen algunas condiciones previas para construir la participación. La primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que algunas veces, unas despliegan la participación, mientras que otras la ahogan o la inhiben. La segunda se relaciona con la cultura organizacional o las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos.
2. Compromiso hacia el equipo: los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso dirigido al cumplimiento de los objetivos grupales, dado por el compartir sus ideas y conocimientos.
3. Procedimientos de trabajo establecidos: los roles de los miembros están claramente definidos, quién será el líder y qué responsabilidades tendrá cada uno, así como las funciones y procedimientos que apoyan el logro de las metas.
4. Crítica sana: los errores y debilidades individuales son comentados de manera proactiva, asertiva y en un ámbito de confianza, lo que permite que el equipo “aprenda a aprender” de su propia experiencia. Esta crítica se propicia a través de la retroalimentación, un recurso importante para que un equipo avance en su proceso de desarrollo.

Existen 7 hábitos que resultan para lograr esta eficiencia buscada (Covey, 2014): los primeros tres: ser proactivo, comenzar con un fin en mente, y poner primero lo primero; ayudan a formar la independencia del individuo. Los siguientes tres: pensar ganar-ganar, buscar primero entender y luego ser entendido, y sinergizar; ayudan a formar la interdependencia y la capacidad de formar un equipo eficiente. Por último, el séptimo hábito: la renovación (“afilarse siempre la sierra”), que engloba los 6 mencionados anteriormente, refiere a buscar la mejora continua, y preservar y resaltar el mayor bien que las personas poseen, es decir, ellas mismas.

La proactividad no solo refiere a tomar iniciativa, sino al hecho de entender que nosotros somos los responsables de nuestras vidas, que nuestra conducta es fruto de nuestras decisiones y no de nuestras condiciones. Significa reconocer que es nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Los equipos eficientes, siempre poseen miembros que son proactivos, que resuelven sus propios problemas, que hacen lo necesario independientemente de la jerarquía y que no esperan que otros resuelvan. Comenzar con un fin en mente significa tener una clara comprensión de su destino, para dar los pasos correctos en esa dirección, y así llegar a los logros del equipo.

Poner primero lo primero es la realización práctica de los primeros dos hábitos. Para poder lograr una administración efectiva, en base a éstos, es importante que se genere una sinergia entre lo que el líder decide que va primero y lo que operativamente finalmente sucede.



Ganar-ganar engloba la idea de que el éxito es para todos y que no se logra a expensas de otros, sino que en base a la negociación se benefician todas las partes. Usualmente las compañías buscan que los miembros trabajen en cooperación, compartan ideas, que todos se benefician, pero al mismo tiempo los ponen en una situación de competencia por sólo trabajar en actitudes y conductas individuales. Lo ideal es centrarse en la producción de excelencia personal y organizacional creando sistemas de información y recompensas que refuercen el valor de la cooperación.

Buscar primero entender y luego ser entendido, se refiere a escuchar con empatía y comprender ambas partes. Para entender, es necesario escuchar, no diagnosticar antes de tiempo la situación y no exponer las propias ideas interrumpiendo. Las organizaciones deben posicionar los factores humanos al mismo nivel que los económicos o técnicos, para esto, los líderes deben brindar un feedback honesto y preciso, lo cual inspirará lealtad y compromiso.

Cuando uno se comunica con sinergia abre su mente, corazón y expresiones a nuevas posibilidades, alternativas y opciones, uno no está seguro de cómo saldrán las cosas, pero en el interior se experimenta una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura. En la sinergia creadora, se logra que el entusiasmo gane a el aburrimiento, que cada uno se abra a la influencia de otros y que se comprendan los hechos de otra manera. La persona efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus limitaciones, apreciar los recursos de otros y es capaz de valorar la diferencia entendiendo que la misma acrecenta sus conocimientos. "Cuanto más progresamos en cualquiera de los hábitos de independencia (1,2 y 3), más efectivos seremos en las situaciones de interdependencia (3,5 y 6). Y la renovación es el proceso de revivificar todos los hábitos."

3.5.2 Habilidades a desarrollar para impulsar el alto rendimiento

Aprender a trabajar de manera eficiente requiere de tiempo, para así poder adquirir determinadas capacidades necesarias para el desempeño armónico. Es importante definir los objetivos y la organización del equipo; impulsar la comunicación en un clima laboral positivo en donde la misma fluya naturalmente y positivamente; incentivar la escucha activa que ayuda a lograr una comunicación efectiva; crear un clima democrático en donde sientan que tienen voz y voto (en las decisiones, en los logros y fracasos), que pueden participar libremente (sin miedo a ser juzgados y evitar la idea de que un desacuerdo o rechazo, es un rechazo de la persona); favorecer el consenso en la toma de decisiones; lograr que cada idea se sienta como logro o resultado o fin del equipo; e impulsar el intercambio de conocimientos e información. (Covey, 2014)

Para que los equipos logren funcionar cada vez mejor, evolucionando y desarrollándose, necesitan trabajar en algunos puntos fundamentales los cuales son: la comunicación, la motivación del equipo, la inteligencia emocional, la mejora continua y el liderazgo.

3.5.2.1 Comunicación

La comunicación es un proceso indispensable para que exista una interacción entre los miembros de un grupo o equipo, sea cual sea su actividad. La comunicación se basa en emitir y captar mensajes, y debemos intentar evitar las distorsiones e interferencias que pueden ocasionar un mensaje inútil o incluso erróneo. Existe un gran problema en la comunicación que es que todo el mundo piensa que es sencilla, pero no siempre es así y puede ocurrir una degradación de la comunicación. Cuando una persona quiere transmitir un mensaje influirán muchos factores en la interpretación final del receptor. Verificar si has entendido lo mismo que te han dicho es complicado también, y realizar el feedback no es operativo, salvo que el mensaje sea realmente importante para ti o para quienes están contigo. Lo que pretendemos al comunicarnos es modificar la conducta de la persona o personas que lo reciben. Para lograr esto, el mensaje que comunicamos debe ser percibido, comprendido y aceptado. (Acosta, José María, 2011)



3.5.2.2 Motivación

Las personas son uno de los activos más importantes de la empresa, y en este caso del equipo de trabajo. Por tal motivo, es fundamental que a estas personas se las mantenga motivada adecuadamente. No hay que buscar la motivación externa, sino que hay que enfocarse en lograr la automotivación, y ésta impactará en el equipo generando entusiasmo, compromiso, rendimiento y buen clima laboral. El líder tiene un papel principal en la motivación y retención de la persona. “Está comprobado: la gente no se va de las empresas, se va de los jefes” (Acosta, José María, 2011).

3.5.2.3 Inteligencia emocional

Al momento de formar un equipo de trabajo es importante enfocarse en lograr la mayor heterogeneidad entre sus miembros, ya que esto obtendría como resultado un equipo con mayores habilidades y actitudes para desempeñar las tareas. Cuanto más diferentes sean sus miembros, mayor será el abanico de oportunidades, de nuevas ideas innovadoras y de múltiples soluciones a un mismo problema. A pesar de ser un grupo heterogéneo, es importante que compartan ciertas características básicas en común: los miembros deben ser: sociables, curiosos (con interés del porqué de las cosas y de las personas), con sentido del humor (sobre todo para reírse de sí mismas), creativas, imaginativas y sensibles (con facilidad para la empatía). Todas estas características se incluyen en lo que se denomina Inteligencia Emocional. (Acosta, José María, 2011)

Este nuevo concepto ha generado un cambio de paradigma ya que antes se creía que la razón debía dominar siempre la emoción, pero con la aparición de este nuevo concepto esto cambió. Las emociones no deben estar sometidas a la razón. Ahora la razón y las emociones son dos fuerzas muy importantes que deben interactuar juntas y de la manera más adecuada de acuerdo a la situación que deban enfrentar. En un equipo, estas fuerzas deben ser complementarias e indisolubles, a veces una de estas fuerzas será más fuerte que la otra, pero se deberá buscar el equilibrio necesario para la ocasión a enfrentar. Aprender a usar estas fuerzas adecuadamente dará a las personas un poder muy importante en lo que respecta con los demás miembros. Bien manejadas estas fuerzas se podrán lograr grandes cosas no solo en lo personal, sino que también a nivel grupal. La inteligencia emocional es la capacidad o habilidad que tiene una persona de entender, seleccionar, manejar y controlar sus emociones y las de los demás con eficiencia, logrando así resultados positivos, en otras palabras, es dirigir las emociones hasta lograr un equilibrio beneficioso de las mismas. Al ser una habilidad se puede aprender o bien desarrollar y mejorar (Goleman, 2013).

La habilidad de manejarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones con eficacia comprende 4 capacidades fundamentales: Autoconciencia, Autogestión, Conciencia Social y Habilidades Sociales. Estas capacidades se clasifican por función: comprender y manejar; y por sujeto: las emociones propias y las ajenas. En resumen, la inteligencia emocional plantea el desarrollo de las 4 capacidades dentro de dos dimensiones: la Dimensión Personal (comprender y manejar emociones propias) y la Dimensión Social (comprender y manejar emociones ajenas). La capacidad de comprender las emociones propias es la Autoconciencia, la misma incluye el análisis de autoconocimiento emocional, autoevaluación exacta, y autoconfianza (conciencia emocional, autovaloración adecuada de ti mismo, confianza en ti mismo); además encontramos la capacidad fruto de comprender las emociones ajenas: la Conciencia Social, consiste en trabajar y desarrollar la empatía, conciencia organizacional (o conciencia política) y orientación al servicio (o espíritu de servicio); por otro lado se encuentran la capacidad que ayuda a manejar las emociones propias: la Autogestión: la cuál plantea aprender a manejar nuestro autocontrol, la transparencia, la confiabilidad, la conciencia, la adaptabilidad, la orientación al logro, la iniciativa, el optimismo; finalmente existe también el desarrollo de la capacidad de manejar las emociones ajenas: las Habilidades Sociales, aquí se incluye el manejo del liderazgo visionario; la influencia, el desarrollo de los otros, la comunicación, catalizador del cambio, el manejo de conflictos, la creación de lazos o bien establecer vínculos, el trabajo en equipo y la colaboración (Goleman, 2013).



El trabajo en equipo es una competencia que se desarrolla dentro de la Dimensión Social y el desafío es, junto con las otras herramientas, lograr manejar de forma óptima las emociones ajenas. La capacidad de formar equipos y lograr que trabajen en cooperación no es fácil, pero es fundamental en un mundo donde las personas más inteligentes son las que más sociales son y las que pueden trabajar en equipo (Acosta, José María, 2011).

3.5.2.4 Mejora continua

Los equipos de alto rendimiento no escapan de la mejora continua en sus acciones. Es así que parten de cuatro principios para que esto se suceda (Acosta, José María, 2011):

1. **Información:** La comunicación existe en todos los sentidos, y no sólo informa, sino que también integra, es decir que el integrante del equipo sabe el impacto que tiene su tarea, tiene clara la relación de esta con cada decisión tomada y cada resultado a obtener.
2. **Capacidad de decisión:** Esta capacidad está distribuida a lo largo de todo el equipo, no se centraliza. Pero cabe aclarar que la toma de decisiones la ejercerán las personas que tengan información suficiente sobre el tema, no cualquier miembro, y si esa decisión impacta a varios integrantes del equipo, esa decisión se discutirá y acordará como equipo.
3. **Formación:** Cada miembro recibirá la formación adecuada para poder cumplir con sus funciones.
4. **Recompensa:** Estos equipos estarán centrados en los resultados, pero no se olvidarán de las personas; por tal motivo el reconocimiento del líder y el orgullo que sienten todos los miembros son la principal recompensa por haber logrado los objetivos establecidos.

3.5.2.5 Liderazgo

Es interesante comentar que según la etapa de madurez en la que se encuentre el equipo, habrá un estilo adecuado de liderazgo a aplicar para contribuir a la eficacia del equipo en su conjunto (Acosta, José María, 2011). Un equipo de alto rendimiento exige que quienes lo planifiquen, generen o gestionen estén de acuerdo con ciertas premisas:

1. Es relevante asumir el rol de cuidar los aspectos humanos (generar una relación, cuidar los vínculos, atender la modalidad de comunicación, promover un ambiente donde se construya confianza y respeto mutuo).
2. Atender el proceso de creación y desarrollo de un sentido de pertenencia.
3. Definir con claridad y en forma realmente compartida el objetivo del equipo.
4. Establecer normas de funcionamiento, reglas, procedimientos de trabajo y de toma de decisiones.
5. Definir las responsabilidades de cada uno de los miembros.
6. Desarrollar el compromiso
7. Trabajar sobre las tareas y roles definidos para cada miembro del equipo, tanto individualmente como grupalmente.

Para que todos estos puntos se logren, deberán realizarse reuniones periódicas con un importante número de concurrencia. Es más importante la frecuencia de las reuniones (semanales, por ejemplo), que la duración de las mismas (pueden ser de media hora, por ejemplo).

3.5.3 La transformación del trabajo en equipo a la eficiencia

¿Cómo podremos promover la transformación del trabajo en equipo a la eficiencia?, pueden reconocerse muchas prácticas que contribuyen a orientar el trabajo en equipo en este sentido. Por un lado, lograr la transformación de la cultura en el marco de un proceso que promueva la horizontalidad de las estructuras y motive la participación de los actores. Este aprendizaje necesitará disolver esquemas mentales derivados de la cotidianidad en instituciones de estructura fragmentada y sus consecuencias en las relaciones interpersonales: la falta de participación, dificultades en el diálogo, desmotivación y falta de compromiso. También se necesitará de destrezas, aptitudes y competencias profesionales de las personas, así como también del encuadre institucional que así lo estimule y valore. El trabajo en equipo precisa valores que estimulen el



desarrollo de un carácter democrático en las acciones, los comportamientos y las relaciones con los demás. Posiblemente sea la tolerancia una de las cualidades más representativas de una cultura de trabajo democrática, de la mano del reconocimiento de individualidades y de la valoración de las diferencias para el enriquecimiento de todos. A su vez, el diálogo horizontaliza las posiciones al asumir como supuesto que ambos interlocutores pueden aprender uno del otro, un solo individuo comienza reconociéndose a sí mismo como limitado e incompleto y así poder abordar las problemáticas que lo rodean y reconocer los aportes del otro. Para esto hay que desarrollar las ya conocidas capacidades comunicativas básicas: escucha activa, expresión clara y saber dar y recibir feedback. (Acosta, José María, 2011)

Por otro lado, estimular la capacidad del trabajo en red de colaboración supone valorar la iniciativa. La red permite la multiplicación de la experiencia individual y colectiva, y puede llegar a anticiparse a los problemas y resolverlos por su capacidad de innovación. Este modelo permite reorganizar el flujo de poder y de acción con mayor interacción y comunicación, removiendo las prácticas y hábitos rutinarios poco eficaces. Al contrario del modelo taylorista, las redes suponen flujos de personas capacitadas (todas ellas de igual importancia en la articulación de la red) para resolver las situaciones y problemas que se presentan a lo largo y a lo ancho de toda la organización con flexibilidad y agilidad. El trabajo colaborativo impulsado apunta a producir una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas. Lo antes mencionado deja de manifiesto que, este tipo de modelos puede ser en una alternativa a la organización burocrática vertical. (Acosta, José María, 2011)

Otro de los puntos a destacar es articular el trabajo alrededor de proyectos. La noción de proyecto implica, ante todo, una dinámica de proyección, creatividad, visión y de voluntad de cambio. Es una modalidad que federa a la persona o a los equipos alrededor de proyectos con claridad en las metas que se proponen o los resultados que se desean alcanzar y plantear. La lógica de trabajo por proyectos está dada por la necesidad de ampliar y actualizar la profesionalización de los equipos de gestión que se crean a raíz de las exigencias planteadas por los procesos de descentralización en marcha, así como para atender nuevas demandas o nuevas formas de resolver problemas ya tradicionales en el quehacer institucional. No puede dejar de mencionarse que un efectivo trabajo en equipo enfrentado al trabajo por proyecto debe tomar en cuenta otras competencias, como ser negociación, delegación, comunicación, liderazgo y resolución de problemas. (Acosta, José María, 2011)

El último punto por mencionar es la valoración de las reuniones de trabajo en equipo. Uno de los problemas más comunes que surgen son los espacios de reunión. En el sentido de que, existe la tiranía de las urgencias que generalmente viven los equipos de gestión y la banalidad que se genera por el uso indiscriminado, perdiendo el foco en que estos espacios tienen que ser instrumentos eficaces para generar claridad de metas, mayores consensos y valorizar la argumentación y el aprendizaje, porque son el espacio de comunicación directa, interactiva, que genera y que recibe información y en el que se ponen en juego diversos roles. Nadie niega la necesidad del trabajo urgente, pero es un gran desafío para los líderes de las organizaciones el hacerse espacio para trabajar sobre lo sustantivo e importante, que no siempre coinciden con lo inmediato (Acosta, José María, 2011).

3.5.4 Disfunciones que obstaculizan la eficiencia

Existe un modelo en el cual se plantean los 5 obstáculos más frecuentes que impiden llegar a formar un equipo eficiente. Estos están interrelacionados y una disfunción siempre da origen a la siguiente, produciendo un efecto espiral. La primera disfunción es la base de la pirámide y es la ausencia de confianza entre los miembros del equipo. Desarrollar esta característica requiere que entre pares se muestren las vulnerabilidades de cada uno, que se conozcan las fortalezas y debilidades en pro del equipo. Tener confianza es ser capaz de aceptar los errores, comunicarlos



abiertamente, pedir ayuda en caso de ser necesario. Para llegar a esto, es necesario que los miembros se sientan cómodos, y esta comodidad se genera al mostrar cada uno sus debilidades abiertamente, ya que en ese punto no requerirán protegerse a sí mismo. Desarrollar esta característica no es fácil, pues en la sociedad actual se enseña a ser competitivo con compañeros, proteger la reputación y controlar esta conducta aprendida es un gran desafío. (Lencioni, Patrick, 2003)

La siguiente disfunción es el temor al conflicto, está directamente relacionada con la falta de confianza. Para que un equipo sea efectivo, se debe generar el “conflicto productivo”, este último se enfoca en la habilidad de intercambiar opiniones y discernir evitando el enfoque en temas personales y los ataques entre los miembros de un equipo. Para que esto suceda, hay que tener claro que el objetivo en un conflicto es producir la mejor solución en el lapso más corto de tiempo posible. Evitar el conflicto para no herir a miembros o no querer mostrar los diferentes puntos de vista hace que muchas veces las soluciones a los problemas no sean lo más adecuados para el grupo en su conjunto. (Lencioni, Patrick, 2003)

La tercera disfunción es la falta de compromiso, este depende de 2 aspectos principalmente: la claridad y la aceptación. Los buenos equipos toman decisiones claras y logran que sea aceptada por todos los miembros a través de consenso. Este consenso hará que todos se comprometan con las acciones sobre dicha acción aun cuando discernan de la decisión final obtenida. El compromiso resulta de vital importancia, ya que muchas veces de antemano no se conoce si la decisión tomada es la mejor opción, así que el hecho de que todos asuman su cuota de responsabilidad hará que la decisión se efectivice y se transmita en toda la empresa. Recordemos que es mejor tomar una decisión antes que ninguna. (Lencioni, Patrick, 2003)

La cuarta disfunción es la evasión de responsabilidades y se refiere a la capacidad de los miembros de un equipo a pedir cuentas a sus compañeros cuando hay un desempeño o conducta que claramente daña la performance del equipo. Los equipos eficaces, mejoran mucho las relaciones ya que se responsabilizan por sus conductas, demuestran que se respetan los uno de los otros y que cada uno espera ciertas actitudes y compromisos de cada miembro. Esta disfunción es difícil de implementar ya que la mayoría de las personas les desagrada tener que pedir explicaciones o dar a luz una conducta que no es la esperada, y suele ser más fácil dejar pasar por alto, que caer en la incomodidad de enfrentar a un compañero. El papel del líder también es fundamental, pues a veces terminan siendo ellos mismos la única fuente de disciplina generando un vacío de responsabilidad en los miembros. Una vez que el líder crea la cultura de responsabilidad, debe ser el primero en pedir disciplina y dar el ejemplo. (Lencioni, Patrick, 2003)

La última disfunción es la falta de atención a los resultados, es decir, que los miembros se ocupen en cosas diferentes a los objetivos colectivos del equipo. En una organización está siempre especificado cuales son las metas en un periodo determinado, y son éstas las que conforman los resultados a corto plazo. Los miembros se pueden desviar del logro de las metas en conjunto cuando ignoran la consecución de resultados como equipo (“estatus del equipo”), y/o cuando se centran en desarrollar su propia carrera y mejorar su posición dentro de la compañía a expensas del equipo (“estatus individual”). (Lencioni, Patrick, 2003)

3.5.4.1 ¿Cómo evitar las 5 disfunciones de un equipo?

Existen técnicas que son recomendadas para fortalecer el trabajo en equipo y que a su vez pueden ayudar a evitar las cinco disfunciones de un equipo. Para generar confianza basada en la vulnerabilidad, se sugiere ejercicios coordinados en jornadas de equipos, como por ejemplo el de contar historias personales, ya que esto generará empatía y desalentará las conductas injustas. Permite que todos sepan sobre los demás y ayuda a romper barreras. Otro ejercicio es el de eficacia de equipo, requiere que cada miembro identifique el aporte que el mismo brinda al equipo y también cual es el área que cada uno debe mejorar o eliminar por el bien común. Además, suele



ser útil realizar perfiles de personalidad o de conducta como el test Myers-Briggs Type indicator, o el intercambio de impresiones evaluación 360°.

Para evitar el conflicto existen dos actividades: excavar y autorizaciones sobre la marcha. La primera refiere a sacar a la luz los desacuerdos ocultos con valor y objetividad, y además se debe trabajar la capacidad de mantener el conflicto hasta que se resuelva. La segunda refiere a que cuando un conflicto empieza a incomodar a algún miembro del equipo, se debe interrumpir el debate y recordar que todos están allí porque éste es necesario para encontrar una solución para el equipo. Otra herramienta es el Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, llamado TKI, que permite que los miembros del equipo entiendan cuales son las etapas naturales que se dan en un conflicto y puedan así atacar el mismo estratégicamente. En este punto es importante que durante el conflicto el líder se mida, no intervenga anticipadamente y que deje que la solución salga naturalmente. Esto será un desafío para el líder, ya que puede sentir que pierde el control del equipo por no detener la situación conflictiva (siempre hablando del conflicto saludable y enfocado a la búsqueda de la mejor solución a un tema). Para fomentar el compromiso la herramienta a utilizar es la cascada de mensajes: al término de una jornada revisar decisiones clave y acordar comunicar claramente en tiempo y forma a los empleados u otras personas de las decisiones. Otras herramientas sugeridas son la asignación de fechas límites, generando un compromiso per sé; y el análisis de contingencia y del peor escenario, la cual reduce el miedo en los participantes al entender que los costos de una decisión incorrecta son manejables y mucho menos perjudiciales de lo que se espera, se sienten más cómodos con la decisión y deciden comprometerse. En cuanto al líder, este debe sentirse cómodo con la perspectiva de que una decisión pueda ser la equivocada y además debe presionar al equipo para que concluya el examen de los asuntos para que se dé una decisión, y de asegurar el cumplimiento de lo pautado. Para impulsar la responsabilidad, se recomienda que se exponga públicamente lo que el equipo necesita lograr, quién tiene que cumplir qué y cómo debe comportarse cada uno para tener éxito. Es importante recordar los estándares de conducta y evitar la ambigüedad. (Lencioni, Patrick, 2003)

3.5.5 Equipos de alto rendimiento en la actualidad

Las empresas líderes hoy en día se basan en sistemas que fomentan a los individuos a reunirse, compartir información libremente y formar parte de un equipo y de otro según el problema que se plantee. Tanto las organizaciones como los equipos de trabajo pueden tener diferentes especialidades, como la innovación o la comercialización rápida, pero el principio es el mismo. Para que una empresa se mantenga ágil, se deben formar equipos, y a su vez, se deben disolver rápidamente. Actualmente, las empresas de alto rendimiento crean equipos para fines o proyectos puntuales, seleccionando los individuos apropiados para el equipo. Después de terminar el trabajo (obteniendo el resultado deseado), el equipo se dispersa como equipo, estos individuos pasan a nuevos proyectos, es decir que se redistribuye y comenzarán el próximo proyecto. Esta capacidad de moverse entre equipos sin riesgo es un atributo crítico de las compañías de alto desempeño de hoy. La habilidad de formar equipos rápidamente es una capacidad clave de la organización del futuro y requiere una clara comprensión de las habilidades de cada empleado. La mayoría de las empresas (94%) informan que la “agilidad y colaboración” son críticas para su el éxito de la organización, sin embargo, solo el 6 % dice que ellos ya son “altamente ágil hoy”⁴

El contexto empresarial actual es cada vez más complejo y está cambiando exponencialmente, si se concentra la autoridad de la toma de decisiones en pocas personas no dará lo mejores resultados. Para tener éxito se debe utilizar una nueva forma de trabajar, liberando el poder de las jerarquías tradicionales para formar nuevos equipos, los cuales, gracias al conocimiento, la experiencia y la motivación interna de sus miembros logren mejores resultados. Asumiendo esta responsabilidad es cuando estos equipos se transformarán en “equipos del siguiente nivel”⁵, ya que

⁴ Tendencias Globales del Capital Humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital, 2017.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

⁵ Así es como llaman los autores a estos equipos, y sería similar al concepto de Equipos de Alto Rendimiento.

generarán nuevos niveles de entusiasmos, energía y rendimiento. Se le llama “equipos del siguiente nivel” a aquellos grupos que interactúan y que poseen altas aptitudes, lo cual les permite un enriquecedor intercambio de ideas y compartir la motivación de todos los integrantes del equipo; generan un importante flujo de información transparente, con altos niveles de confianza y responsabilidad; definen claramente los límites para poder cumplir su metas eficazmente; logran un manejo del tiempo de cada uno de sus miembros (incluido el líder) y de los talentos de los miembros más eficiente; y se permite y desarrolla la autogestión para la toma de decisiones de equipo, lo que genera buenos resultados tanto para el equipo, sus integrantes y finalmente para organización en sí. Todo esto aumenta la productividad, la satisfacción y el rendimiento global. (Blanchard, et al., 2005).

“Los equipos del siguiente nivel tienen poder para sobresalir, mientras que los grupos de trabajo tradicionales están discapacitados. Cuando usted pone vallas alrededor de la gente, lo que consigue son ovejas” (Blanchard, et al., 2005)

Para pasar de un equipo de trabajo a un equipo del siguiente nivel se requiere trabajar en 3 aspectos (Blanchard, et al., 2005):

- 1) **Aprender las habilidades del siguiente nivel:** aprendiendo a utilizar la información de manera de crear responsabilidad y una mejora en la toma de decisiones en base a confianza y responsabilidad; definir límites claros (roles, principios operativos, procesos y procedimientos) de manera de generar acciones focalizadas; y lograr actuar como equipo, fomentando el compromiso y la dedicación compartida de tal forma de que deseen buscar mayor eficacia y estén implicados en lograrla, todo esto dará poder al mismo y permitirá que éste tenga un uso eficaz de las diferencias de sus miembros.
- 2) **Acelerar el cambio:** aumentar la confianza entre sus miembros compartiendo más información, manejando las frustraciones que puedan ir surgiendo (por diferentes expectativas, miedo al fracaso, orientaciones e interpretaciones inadecuadas, e inadecuada preparación de temas de desarrollo de un equipo), centrándose en los beneficios de trabajar en equipo, convertir los errores en oportunidades, escuchando al equipo y a las reacciones de éste; ampliar los límites para impulsar una mayor libertad de acción (fijar objetivos de equipo); y tomar decisiones como equipo para generar un sentimiento de poder como tal (mayor autoridad en la toma de decisiones, eliminar burocracia para conseguir cosas, entre otros).
- 3) **Dominar las habilidades:** usar la información para lograr buenos resultados, reemplazar con visión y valores los límites (es una forma más agradable, más políticamente correcta de definir los límites de una organización); medir el desempeño y el rendimiento; y celebrar como equipo los triunfos.

3.5.5.1 Equipos autogestionados

Según algunos conceptos más contemporáneos, se encuentra una manera de trabajo llamada equipos autogestionados o autodirigidos como equipos de trabajo eficientes. Los mismos se desenvuelve con varios grados de autonomía asumiendo la responsabilidad de la dirección, además de realizar sus funciones específicas, por lo que planean, organizan, dirigen y supervisan tanto sus propios procesos de trabajo como los resultados obtenidos. De esta manera, el equipo “aprende a aprender” al compartir sus ideas y conocimientos técnicos, funcionales e interpersonales, convirtiéndose en un organismo dinámico que cambia y evoluciona hasta alcanzar su máxima efectividad. Un equipo autodirigido aprovecha las capacidades individuales, el compromiso y responsabilidad de cada uno de sus miembros para el logro común de objetivos y la implantación de acciones de mejora. Sus miembros se corrigen a sí mismos rápidamente, identifican áreas de oportunidad para poder instrumentar esas acciones de mejora y dejan de lado los conflictos dada la madurez de las personas que constituyen este tipo eficiente de equipo. La cualidad más importante es la creatividad, porque a partir de ésta las personas pueden modificar su esquema mental logrando combinar la originalidad y sensibilidad para orientarla hacia ideas que



permiten a las personas desprenderse de las secuencias comunes de pensamientos y producir otras diferentes y productivas (Robbins & Judge , 2013).

3.5.5.2 Equipos ágiles

Otro tipo de equipos de alta eficiencia que surgió en el marco del desarrollo de software, son los equipos ágiles. Esto es así dado que, la industria del software no es rígida, y es muy conocida por ser innovadora en las nuevas prácticas de gestión, entonces los modelos o metodologías actuales no son aplicables a la perfección. Pero hacia el camino que se pretende llegar en las nuevas organizaciones éste puede ser un modelo a seguir de una industria que no para de crecer y ser exitosa. Así pues, para ellos el trabajo es realizado bajo el concepto de proyectos, mediante la colaboración de equipos auto - organizados y multidisciplinarios, inmersos en un proceso compartido de toma de decisiones a corto plazo, lo que obliga a las personas a discutir temas rápidamente, resolver problemas y volver al trabajo. Los líderes empresariales y de RR.HH. deben encontrar las maneras necesarias para facilitar la búsqueda de información, simplificar los procesos y sistemas, mantener los equipos pequeños y asegurar que los líderes brinden atención. Con todo esto se logrará la satisfacción de los empleados, fomentar el trabajo en equipo y mayor productividad.⁶

Una de las metodologías ágiles más comunes es la llamada Scrum, que según la Agile Alliance está basada en 4 valores, aplicables a todas las organizaciones a nuestro entender (Alaimo, Salías, 2016):

1. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas: las personas son el principal factor de éxito de un proyecto para la creación de producto. Es más importante construir un equipo que construir el contexto, es decir, crear el equipo y que éste construya su propio entorno y procesos en base a sus necesidades.
2. Software funcionando sobre documentación extensiva: la regla a seguir es “no producir documentos a menos que sean necesarios de forma inmediata para tomar una decisión importante”. Se prefieren documentos cortos y centrados en lo esencial. La documentación (diseño, especificación técnica, etc.) no es más que un resultado intermedio y su finalidad no es dar valor en forma directa, por lo que medir el avance en función de resultados intermedios se convierte en una simple “ilusión de progreso”. Si bien este valor se titula relacionado al software, el contenido del mismo es aplicable en todo sentido a cualquier organización que no quiere tener gasto de recursos de manera innecesaria que imposibiliten la eficiencia.
3. Colaboración con el cliente sobre negociación contractual: se propone que exista una interacción constante entre el cliente y el equipo de proyecto. Esta mutua colaboración será la que dicte la marcha del proyecto y asegure su éxito.
4. Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan: la habilidad de responder a los cambios que puedan surgir a lo largo del proyecto determina también su éxito o fracaso. Por lo tanto, la planificación no debe ser estricta sino flexible y abierta.

Scrum es un marco de trabajo mediante el cual las personas pueden hacer frente a problemas adaptativos complejos, mientras entregan, creativa y productivamente, productos de mayor valor posible. En lugar de proporcionar una descripción completa y detallada de cómo deben realizarse las tareas de un proyecto, genera un contexto relacional e iterativo, de transparencia, inspección y adaptación constante para que los involucrados vayan ajustando y mejorando su propio proceso. Esto ocurre debido a que se enfrentan a problemas complejos, los cuales tienen resultados impredecibles, por lo que no existen ni mejores ni buenas prácticas catalogadas para las situaciones frente a las cuales se encuentran, sólo se pueden examinar los resultados y adaptarse.

⁶ Jeff Schwartz et al., The overwhelmed employee: Simplify the work environment, Deloitte University Press, March 7, 2014, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-overwhelmed-employee.html?id=gx:el:dc:dup682:cons:awa:hct14>, accessed January 13, 2017.



Se requerirá, para estas soluciones emergentes, que existan altos niveles de creatividad, innovación, interacción y comunicación.

Scrum, como todos los enfoques ágiles, es un proceso de construcción incremental e iterativo. Esto significa que el producto se construye en incrementos funcionales entregados en períodos cortos para obtener feedback frecuente. Se recomienda que los períodos cortos o Sprint sean constantes y de no más de un mes de duración, para lograr mayor ritmo y previsibilidad, que tenga uno o dos objetivos fijados al inicio del período de manera colaborativa por el equipo, y que la expectativa de calidad no se reduzca.

Con el objetivo de reducir complejidad y optimizar los procesos, esta reunión de sincronización se debería realizar todos los días, a la misma hora, en el mismo lugar y con una duración de no más de 15 minutos. Aquí también el equipo debe preguntarse: ¿qué hice desde la última reunión hasta ahora que nos ayuda a alcanzar el objetivo del Sprint?, esta pregunta tiene la finalidad de verificar el cumplimiento de los compromisos contraídos por los miembros del equipo; ¿en qué voy a estar trabajando desde ahora hasta la próxima reunión diaria para ayudarnos a alcanzar el objetivo del Sprint? Esta pregunta está planteada para generar nuevos compromisos (ante sus compañeros) hacia el futuro que contribuyan a alcanzar el objetivo del Sprint; y ¿qué problemas me impiden, o nos impiden, alcanzar el objetivo del Sprint?, esta pregunta apunta a detectar y dar visibilidad a los impedimentos que se resolverán en futuras reuniones con las personas correctas. Es importante destacar que en ningún momento estas reuniones se tratan de un reporte de avance o status, sino que son un espacio de estricta comunicación entre los miembros del equipo en pro de la eficiencia. (Alaimo, Salías, 2016)

Uno de los cambios radicales de la agilidad está dada en invertir el triángulo de hierro Alcance-Tiempo-Costo. En el enfoque tradicional se fija el alcance del proyecto desde el inicio, manejando así el costo y el tiempo como elementos variables. Este enfoque no da más que resultados que sobrepasan los planes originales de entregas y genera un uso altamente ineficiente de recursos. En cambio, con la inversión del triángulo de hierro se obtienen mayores beneficios con el menor esfuerzo posible, evitando re - trabajos y desperdicios. A su vez, el manejo de las contingencias al respetar tiempo y costo, nos lleva a que el alcance de menor prioridad sería el que pagaría el precio de retrasos o desvíos (Alaimo, Salías, 2016).

3.5.6 El impacto de la Era Digital en el trabajo en equipo

La transformación digital está cambiando la forma en que vivimos, nos comunicamos y hasta como trabajamos, dado que las nuevas tecnologías disruptivas crecen exponencialmente. Esta realidad está impactando a las organizaciones, las cuales están enfrentando nuevos desafíos, lo que las obliga a definir nuevas estrategias para responder y adaptarse a dichos cambios y lograr aprovechar las oportunidades que se les presentan. Uno de estos cambios que deben enfrentar las organizaciones es adaptar sus estructuras organizacionales, pasando de las estructuras organizativas jerárquicas a modelos donde se fomenta el trabajo en equipos. Solo el 14 % de los ejecutivos cree que el modelo organizativo tradicional, con niveles de trabajo jerárquicos basados en la experiencia en una especificación, hace que su organización sea altamente efectiva. En cambio, las empresas líderes están impulsando hacia modelos más flexibles, centrándose en el equipo. Actualmente se tiende a crear grupos de trabajo para proyectos puntuales, no tanto a unas funciones, y para esto se crean grupos de trabajo multidisciplinarios. Por eso la organización del futuro es una “red de equipos”.⁷ El 51% de las organizaciones estima aumentar las contrataciones por proyectos y el 16% cree que aumentará en forma significativa el trabajo en esta modalidad. Otro dato interesante es que el 65% de las organizaciones tienen modelos de empleo flexibles, mientras que el 19% mantiene los formatos tradicionales.

⁷ Anexo 01 Figura 1



“... if what a company needs to know and do is constantly changing, then the organization’s structure must change as well.”⁸

Cabe mencionar que a medida que las empresas se transforman, surgen nuevas necesidades de cambio de liderazgo también. Las organizaciones requieren líderes ágiles, diversos y más jóvenes, así como nuevos modelos de liderazgo que se adaptan a la Era Digital para dirigir los negocios. Necesitan cambiar el liderazgo tradicional, limitado por las jerarquías, y enfocarse en una nueva generación de líderes que puedan adaptarse y aprovechar las oportunidades de esta realidad que cambia rápidamente.^{9 10}

“Leadership today is less about the “art” of leadership and more about the challenges leaders are facing. Above all, the dramatic transformation of business is driven largely by the switch to digital.”¹¹

4. ESTUDIO DE CAMPO

4.1 PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Mediante esta investigación mixta (combinación de un enfoque cuantitativo con un enfoque cualitativo), se obtuvo información de cómo fomentan las organizaciones bajo estudio, la aplicación de sistemas del trabajo en equipo, su concepción, valoración y características; de cómo los líderes de las organizaciones se enfocan en generar equipos de trabajos para lograr eficiencia, que técnicas y herramientas utilizan para impulsar y fortalecer esta forma de trabajo; y cómo repercute esto en los empleados.

La muestra bajo estudio que se ha analizado se compone de las empresas A y B mencionadas anteriormente, las mismas con actividad internacional y con sede en Montevideo, Uruguay. Ambas empresas son sólidas y con una fuerte trayectoria en el país en el rubro farmacéutico. La empresa A comenzó sus actividades en el país en el año 1995 y la empresa B en el año 1997, y actualmente la empresa A cuenta con 167 colaboradores y la empresa B con 128 colaboradores.

La encuesta se ha realizado a un total de 100 empleados de las empresas bajo estudio, dicha muestra incluye tanto a los colaboradores como a los líderes: 60 corresponden a la empresa A (36% del total de la plantilla de la empresa) y 40 corresponden a la empresa B (31% del total de la plantilla de la empresa). Se ha subdividido la encuesta en dos grupos para analizar tanto la perspectiva de los colaboradores como la de los líderes. Del total de los entrevistados, en la empresa A, el 35% eran líderes (con personas a cargo), es decir 21 personas; y en la empresa B, el 25%, es decir 10 personas.

A continuación, se presentarán los resultados y análisis por cada empresa, y luego, a través de la investigación realizada, se planteará una comparación entre ambas para poder apreciar algunas similitudes y diferencias en cuanto al sistema de trabajo en equipo en la práctica.

Tanto las entrevistas como las encuestas se han definido con el fin de analizar los componentes o bien factores determinantes del trabajo en equipo en una organización, los mismos son: Trabajo en

⁸ Tendencias Globales del Capital Humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital, 2017.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

⁹ Tendencias Globales del Capital Humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital, 2017.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

¹⁰ Anexo 01 Figura 2

¹¹ 2017 Deloitte Global Human Capital Trends - Leadership disrupted- Pushing the boundaries

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>



equipo y cultura organizacional; Liderazgo y momentos difíciles; Reconocimiento y compensaciones; y Equipos de alto rendimiento.

Adicionalmente, como parte de este estudio de campo, se han realizado 2 entrevistas a expertos en la temática. Los entrevistados, además de estar relacionados con el capital humano, poseen una importante trayectoria profesional que nos brinda un valor agregado en los resultados de las entrevistas. Ambos han trabajado en varias empresas reconocidas por el clima laboral y han asumido diferentes roles dentro del área.

4.2 RESULTADOS

4.2.1 EMPRESA A

4.2.1.1 Características y estructura de la población¹²

El 53 % de los encuestados posee formación terciaria completa, el 22% tiene formación terciaria incompleta, el 8% formación secundaria completa, el 10% secundaria incompleta, en tanto que un 4% tiene algún posgrado, Máster o Doctorado completo e incompleto un 3%.

Un 58% de las personas que contestaron la encuesta pertenecen a la Generación Y - Millennials (nacidos entre 1981 y 1995), mientras un 33% pertenecen a la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980).¹³

Los resultados de antigüedad de los encuestados dentro del actual equipo de trabajo muestran que, un 55% de los mismos tienen más 5 años, un 3,3% entre 3 y 5 años, un 30% entre 1 y 3 años y un 12% menos de 1 año.

Un 95% de los miembros de los equipos de trabajo están mayormente localizados en Uruguay, solamente un 5% de los encuestados poseen parte de su equipo en Uruguay y parte en el exterior.

La modalidad de trabajo principal con un 57% es la asignación de tareas fijas y asignación por proyectos, luego le sigue con un 42% restante, la asignación de tareas.

4.2.1.2 Trabajo en equipo y cultura organizacional

El 77% de los líderes considera que la organización impulsa el trabajo en equipo y lo refleja en su misión, visión, valores y competencias. A su vez, el 70% de los colaboradores comparte esta opinión.¹⁴

El 90% de los colaboradores considera que la calidad del producto/proceso/servicio es directamente proporcional al trabajo en equipo. Se citan algunos comentarios obtenidos: “Cada etapa del proceso es llevada a cabo por varias personas y si estas trabajan en equipo se obtienen mejores resultados”, “Si no hay trabajo en equipo habrá eventualmente grietas (por ejemplo, en los tiempos o recursos) que afectarán indirecta o directamente en la calidad”, “Porque uno puede ser limitado en ideas para mejorar, pero entre más se puede construir algo mejor”.¹⁵

4.2.1.2.1 El equipo de trabajo ideal

Los líderes han seleccionado como los aspectos más importantes que esperan de un equipo ideal (relevancia 1), los siguientes: para el 31% el componente clave para que el equipo funcione, y trabaje en forma ideal es “buen clima laboral”, un 15% “alineación de los objetivos para el grupo con

¹² Anexo 04

¹³ Informe Gestión de la Diversidad Generacional - Capítulo 1 - Empresas (BD)/ Beatriz Martínez García y Asoc. y Leonardo Novo Varela.

¹⁴ Anexo 05 gráfico 1

¹⁵ Anexo 05 gráfico 2

los establecidos individualmente” y otro 15% “compromiso, motivación e involucramiento”; por otro lado, el 29% de los colaboradores han seleccionado en esta posición “liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes”, y el 24% “buen clima laboral”.¹⁶

En orden de relevancia, y de manera decreciente, los componentes clave que los encuestados esperan que tenga un equipo ideal, fueron con relevancia 1: para el 31% de los líderes “buen clima laboral”; relevancia 2 para otro 31% “aceptación y respeto de cada uno de los miembros”; relevancia 3 para un 23% (en ambos casos) “confianza entre los integrantes” y “compromiso, motivación e involucramiento”; y como última relevancia, para un 38% “comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica”. Por otra parte, para el caso de los colaboradores encuestados el resultado fue el siguiente con relevancia 1: un 29% “liderazgo eficaz por mandos medio/jefes”; relevancia 2 un 29% “buen clima laboral”; relevancia 3 un 19% “comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica”; y finalmente un 24% “Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente”.¹⁷

Para el total de líderes y colaboradores encuestados de la empresa A, sin considerar el orden de relevancia seleccionado, para el 13% de los líderes el componente clave para que el equipo funcione, y trabaje en forma ideal es “compromiso, motivación e involucramiento”, mientras que, para el 17% de los colaboradores fue el “buen clima laboral”.¹⁸

4.2.1.2.3. Aspectos a desarrollar en el equipo actual

En el contexto de los aspectos necesarios a desarrollar en el equipo de trabajo actual, la opinión de los encuestados en lo que respecta al principal aspecto a desarrollar (con relevancia 1) es el siguiente: para el 31% de los líderes es “Planteo y análisis de las diferencias”, el 15% “Asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno” y otro 15% “Desarrollar un sentido de pertenencia”; por otro lado, para el 19% de los colaboradores “Buen clima laboral” y otro 19% “Planteo y análisis de las diferencias, el 14% “Planificación adecuada de las tareas de cada individuo” y otro 14% “Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes”.¹⁹

En cuanto al orden de relevancia, y de manera decreciente, de los aspectos necesarios a desarrollar en el equipo de trabajo actual, se obtuvo de parte de los líderes la siguiente selección con relevancia 1: el 31% “planteo y análisis de las diferencias”, relevancia 2 y 3 el 31% y el 23% respectivamente “alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente”; y finalmente en el último nivel de relevancia, el 23% “comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica”. Por otro lado, el 19% de los colaboradores encuestados seleccionaron dos opciones con relevancia 1 “buen clima laboral” y “planteo y análisis de las diferencias”, relevancia 2 el 19% “planificación adecuada de las tareas de cada individuo” y otro 19% “Compromiso, motivación e involucramiento”, relevancia 3 el 19% “alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente”, y finalmente, el 14% “Planteo y análisis de las diferencias” y otro 14% “comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica”.²⁰

Según las opiniones del total de líderes y colaboradores encuestados de la empresa A, sin considerar el orden de relevancia seleccionado, el 19% de los líderes señala como el componente principal la “alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente”,

¹⁶ Anexo 06 Tabla 1

¹⁷ Anexo 06 Tabla 1

¹⁸ Anexo 06 Tabla 3

¹⁹ Anexo 06 Tabla 4

²⁰ Anexo 06 Tabla 4



mientras que, para el 13% de los colaboradores es “planificación adecuada de las tareas de cada individuo”.²¹

Complementando lo anterior, y de manera unánime, los líderes de la empresa A consideran que es viable desarrollar las necesidades detectadas en el equipo actual.²²

En cuanto al desarrollo de la competencia de trabajo en equipo, el 69% de los líderes indicó no utilizar herramientas para desarrollar esta competencia. El 31% restante mencionó actividades grupales y capacitaciones internas y externas como herramientas utilizadas.²³

Por otro lado, el 62% de los colaboradores señalaron que la organización aplica herramientas, o bien técnicas para impulsar el trabajo en equipo en la dinámica del mismo y el 38% restante cree que no.²⁴

4.2.1.2.2. Selección de los nuevos colaboradores

En la empresa A, de manera unánime, los líderes señalan que hacen hincapié en la competencia de trabajo en equipo a la hora de escoger entre los diferentes candidatos durante un proceso de selección de un nuevo colaborador.²⁵

Sólo el 8% de los líderes mencionaron que las herramientas de selección de personal que utilizan, permiten predecir el comportamiento del trabajador en la competencia de trabajo en equipo, en tanto que un 92% considera que no. Algunas de las herramientas mencionadas son la entrevista personal, relevamiento de aptitudes y entrevista con psicólogo. Además, el 92% de los líderes afirmaron que las herramientas de selección de personal que utilizan no son capaces de predecir la compatibilidad del futuro colaborador con los miembros del equipo actual.²⁶

4.2.1.3 Liderazgo y momentos difíciles

El líder posee un rol crítico en todo lo que refiere a los equipos de trabajo. El estilo de liderazgo que él aplique en las diferentes situaciones impactará directamente en el desempeño de sus equipos. En este contexto, el 46% de los líderes de la empresa A se identificaron en la mayoría de las situaciones con el estilo de liderazgo democrático, el 31% orientativo, el 15% formativo, y el 8% afiliativo. Por otro lado, el 38% de los colaboradores señalan que los líderes se caracterizan por usar un estilo formativo, el 29% democrático, el 14% orientativo, el 10% afiliativo, y finalmente con el 5% ejemplar y coercitivo, en ambos casos.²⁷

²¹ Anexo 06 Tabla 6

²² Anexo 05 gráfico 13

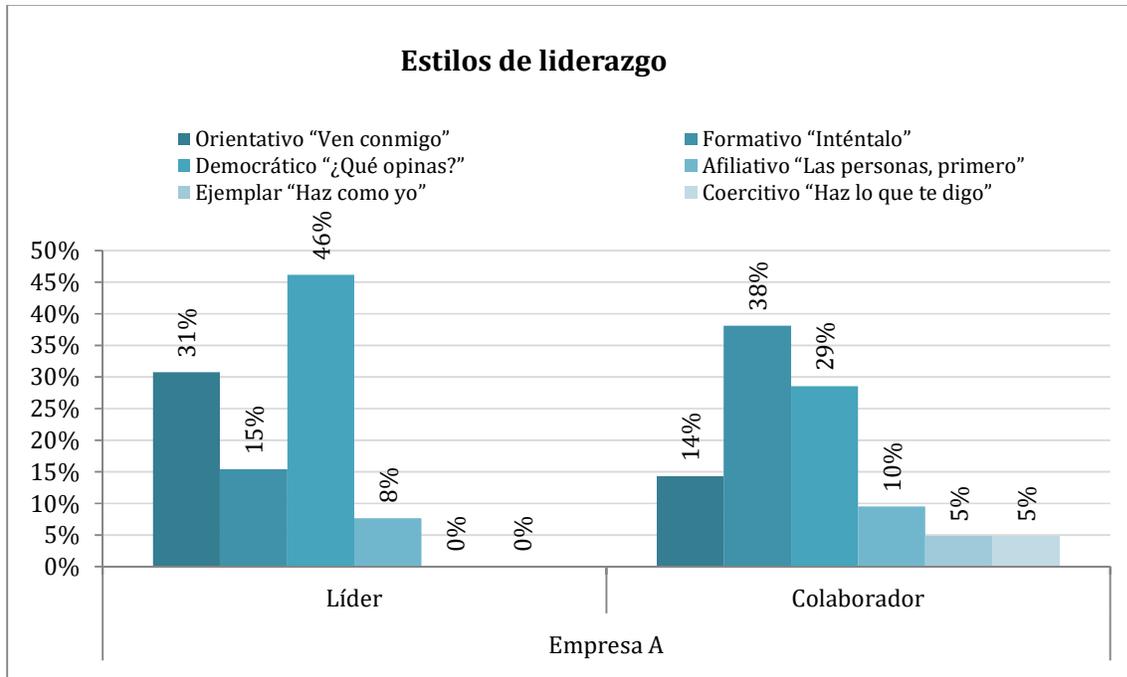
²³ Anexo 05 gráfico 6

²⁴ Anexo 05 gráfico 3

²⁵ Anexo 05 gráfico 10

²⁶ Anexo 05 gráfico 11 y 12

²⁷ Anexo 05 gráfico 4



El 46% de los líderes se identificaron con la siguiente frase a la hora de actuar en momentos difíciles: "se maneja como equipo de manera honesta, directa y a tiempo", el 38% "el líder se involucra con la resolución de los conflictos de manera oportuna", y el 8% "se enfrentan una vez que la situación ya no es sostenible" y "hago caso omiso a los momentos difíciles. Es normal que ocurran y estos se resuelven a lo largo del tiempo", en ambos casos. Por otro lado, los colaboradores identificaron que los líderes actúan de la siguiente manera: el 33% "se maneja como equipo de manera honesta, directa y a tiempo", el 42% "el líder se involucra con la resolución de los conflictos de manera oportuna", el 17% "se enfrentan una vez que la situación ya no es sostenible", y el 9% "hago caso omiso a los momentos difíciles. Es normal que ocurran y estos se resuelven a lo largo del tiempo".²⁸

En lo que respecta a cómo los líderes impactan en los integrantes de los equipos de trabajo y su continuidad en la organización, el 48% de los colaboradores está de acuerdo con la aseveración existente y fuertemente discutida: "Está comprobado: la gente no se va de las empresas, se va de los jefes" (José María Acosta) y el 52% restante en desacuerdo.²⁹

4.2.1.4 Reconocimiento y compensaciones

De los resultados obtenidos se desprende la observación de que la empresa no posee un sistema para realizar una evaluación de desempeño, ni posee un sistema de incentivos y recompensas que acompañen el mismo. Cabe destacar que, a través de los comentarios, estos encuestados ven la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño que contemple y acompañe el trabajo en equipo.³⁰

4.2.1.5 Equipos de alto rendimiento

En el siguiente contexto, donde se entiende como:

²⁸ Anexo 05 gráfico 7

²⁹ Anexo 05 gráfico 5

³⁰ Anexo 05 gráfico 8 y gráfico 9



- Grupo: dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos.
- Equipo: grupo de personas, con habilidades complementarias, comprometidas, que unen sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común de rendimiento por el que se sienten responsables, generando sinergia.
- Equipo eficiente, grupo de personas comprometidas que han generado vínculos basados en confianza y respeto mutuo a través de la comunicación efectiva, logrando un sentido de pertenencia y generando sinergia; tienen definidos objetivos claros y compartidos con normas de funcionamiento establecidas; cada miembro tiene definidas las responsabilidades, las tareas y los roles.

El 57% de los líderes se identificaron como equipo, el 23% como equipo eficiente y el 15% como grupo. Por otra parte, los colaboradores se visualizaron en un 62% como equipo eficiente, un 33% como equipo y el 10% como grupo.³¹

Por otro lado, el 69% de los líderes afirman no conocer el concepto de equipos de alto rendimiento/eficientes.³²

De la mano de lo que implica ser un equipo eficiente, está el cumplimiento de los objetivos planteados optimizando los recursos, es decir, de manera eficiente. En la empresa A se visualiza que tanto líderes como colaboradores consideran que los objetivos se cumplen de manera eficiente. El 46% de los líderes señalan que se cumple en su mayoría y el 54% que lo cumplen, pero de manera parcial. Mientras que, el 48% de los colaboradores considera que se logran en su mayoría, el 43% que lo cumplen parcialmente y el 10% que los objetivos no se cumplen optimizando los recursos.³³

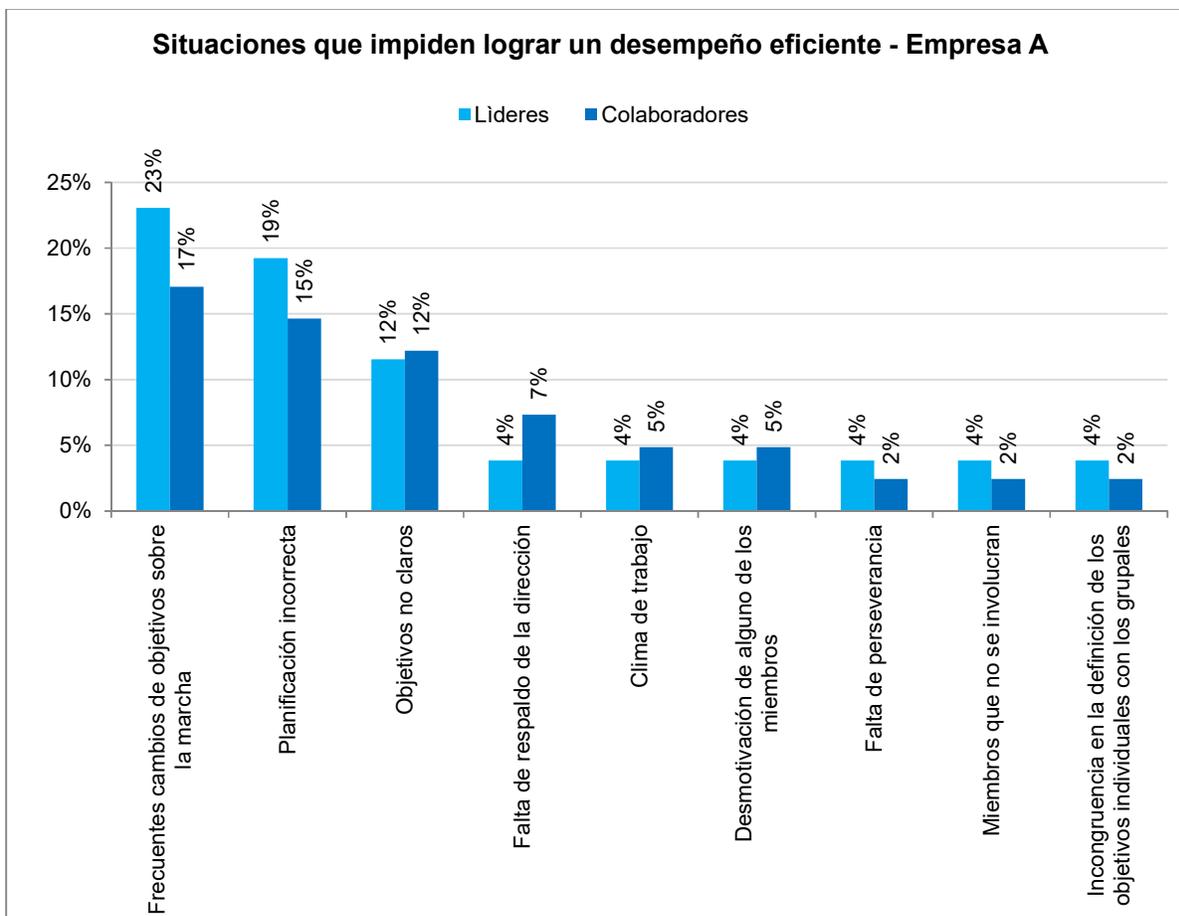
Los encuestados que han seleccionado que los objetivos no se cumplían o se cumplían parcialmente opinan que las posibles razones de esto son: por un lado, para el 23% de los líderes “frecuentes cambios de objetivos sobre la marcha”; seguido por el 19% “planificación incorrecta”; el 12% “objetivos no claros”; y el 4% “falta de respaldo de la dirección”. Por otro lado, para el 17% de los colaboradores es “frecuentes cambios de objetivos sobre la marcha”; seguida por el 15% “planificación incorrecta”; el 12% “objetivos no claros”; y finalmente el 7% “falta de respaldo de la dirección”.³⁴

³¹ Anexo 05 gráfico 14

³² Anexo 05 gráfico 15

³³ Anexo 05 gráfico 16

³⁴ Anexo 05 gráfico 17. Se han considerado solamente las opciones votadas, excluyendo además la opción “no aplica”



Para que un equipo logre ser de alto rendimiento es necesario impulsar el desarrollo del mismo, y esto puede lograrse si se complementa con la utilización de ciertas herramientas, técnicas o bien metodologías. Partiendo de que el 77% de los líderes de esta empresa no conoce el concepto de equipos de alto rendimiento, el porcentaje restante señaló aplicar herramienta/metodología para desarrollar en su equipo. En este sentido, el 15% de los líderes mencionaron aplicar en sus actuales equipos de trabajo “creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar”, y el 8% “equipos autogestionados”. Con respecto a los colaboradores y su opinión en la aplicación de las nuevas tendencias por parte de las organizaciones, estos afirmaron estar trabajando en las nuevas tendencias en su actual equipo de trabajo a través de: el 35% “creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar”, el 23% “equipos autogestionados” y 8% “inteligencia emocional”. Por otro lado, 23% de los colaboradores señalaron no conocer ninguno de los conceptos, y el 12% conoce los conceptos, pero no están trabajando en ninguno de ellos en la organización.³⁵

4.2.2 EMPRESA B

4.2.2.1. Características y estructura de la población³⁶

El 47 % de las personas que contestaron la encuesta tienen formación terciaria completa, el 25% tiene formación terciaria incompleta, el 10% formación secundaria completa, el 8% secundaria incompleta en tanto que un 3% tiene algún posgrado, Máster o Doctorado completo e incompleto un 7%.

³⁵ Anexo 05 gráfico 19 y gráfico 20

³⁶ Anexo 04



Un 78% pertenece a la Generación Y - Millennials (nacidos entre 1981 y 1995), en tanto un 13% pertenecen a la Generación Z – Nativos Digitales (nacidos a partir del 1996).³⁷

Un 35% de los que contestaron la encuesta tiene más de cinco años de antigüedad, un 12% tiene entre 3 y 5 años, un 28% tiene entre 1 y 3 años, y un 25% menos de 1 año.

Los miembros de los equipos de trabajo están mayormente localizados en Uruguay (62%), pero se ve una fuerte tendencia en esta empresa de trabajar regional y globalmente ya que un 30% de los encuestados posee parte de su equipo en Uruguay y parte en el exterior, y un 8% tienen la totalidad de su equipo fuera de Uruguay, por lo cual serían parte de los llamados equipos virtuales.

La modalidad de trabajo principal con un 68% es la asignación de tareas fijas y asignación por proyectos, luego le sigue con un 20% la asignación de tareas fijas y por último, con un 12% solamente por asignación de proyectos.

4.2.2.2 Trabajo en equipo y cultura organizacional

La mayoría de los encuestados considera que la organización impulsa el trabajo en equipo y lo refleja en su misión, visión, valores y competencias. Los líderes afirman lo anteriormente mencionado de manera unánime en tanto que, en el caso de los colaboradores, el 70% comparte esta opinión.³⁸

El 83 % de los colaboradores encuestados coincide en que la calidad producto/proceso/servicio es directamente proporcional al trabajo en equipo. Se citan a continuación algunos comentarios obtenidos que sustentan esta aseveración: “Porque según el compromiso con la que trabaja el equipo, el conocimiento y la eficiencia, es el resultado del trabajo y por lo tanto la calidad del mismo” y “Si un equipo trabaja bien en conjunto el proceso saldrá en forma y tiempo. Si un equipo trabaja mal, habrá demoras, problemas y eso tendrá un impacto sobre el servicio, producto o proceso”.³⁹

Por otro lado, se observaron otros comentarios que amplían más la mirada de la importancia de esta relación entre el trabajo en equipo y su impacto en los resultados: “Es importante el aporte de cada miembro de lo contrario no será el producto de todos” y “Si un equipo de trabajo esta fuerte y consolidado se refleja en el trabajo diario y en los resultados”.

4.2.2.2.1 El equipo de trabajo ideal

Con respecto a la opinión de los líderes y los colaboradores sobre el componente clave que se espera que tenga un equipo ideal para el 25% de los líderes el componente más importante (relevancia 1) que tiene que tener un equipo para que funcione y trabaje en forma ideal son tres opciones “buen clima laboral”, “aceptación y respeto de cada uno de los miembros” y “apoyo y colaboración”; seguido por dos componentes con el mismo porcentaje, un 13% “alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente” y otro 13% “confianza entre los integrantes”; por otro lado, el 22% de los colaboradores han seleccionado en esta posición dos opciones: “Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes” y “buen clima laboral”, y el 17% “Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente”.⁴⁰

En orden de relevancia, y de manera decreciente, los componentes clave que los encuestados esperan de un equipo ideal con relevancia 1 son, por un lado, el 25% de los líderes optaron (en los

³⁷ Informe Gestión de la Diversidad Generacional- Capítulo 1 - Empresas (BD)/ Beatriz Martinez Garcia y Asoc. y Leonardo Novo Varela.

³⁸ Anexo 05 gráfico 1

³⁹ Anexo 05 gráfico 2

⁴⁰ Anexo 06 Tabla 2

tres casos) “buen clima laboral”, “aceptación y respeto de cada uno de los miembros” y “apoyo y colaboración” como componentes más clave para que el equipo funcione, y trabaje en forma ideal, relevancia 2 el 25% “buen clima laboral” y otro 25% “compromiso, motivación e involucramiento”, relevancia 3 el 38% “confianza entre los integrantes”, y por último nivel de relevancia el 38% “compromiso, motivación e involucramiento”. Por otro lado, para el caso de los colaboradores encuestados el resultado con relevancia 1 fue el siguiente: el 22% “buen clima laboral” y otro 22% “liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes”, relevancia 2 el 17% “liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes”, relevancia 3 el 30% “buen clima laboral”, y en el último nivel de relevancia, el 17% “Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica”.⁴¹

Según las opiniones del total de líderes y colaboradores encuestados de la empresa B, sin considerar el orden de relevancia seleccionado, para el 19% de los líderes el componente clave para que el equipo funcione, y trabaje en forma ideal es el “Buen clima laboral” y el 16% de los colaboradores coincidieron con los líderes en ese aspecto.⁴²

4.2.2.3. Aspectos a desarrollar en el equipo actual

En cuanto al principal aspecto a desarrollar en el actual equipo de trabajo (con relevancia 1), los encuestados opinan lo siguiente: para el 38% de los líderes es “Planificación adecuada de las tareas de cada individuo”, para el 13% (en el caso de las cuatro opciones): “Aceptación y respeto de cada uno de los miembros”, “confianza en uno mismo”, “Confianza entre los integrantes” y “compromiso, motivación e involucramiento”; por otro lado, para el 26% de los colaboradores es “Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes”, y para el 22% “Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente”.⁴³

En cuanto al orden de relevancia, y de manera decreciente, de los componentes clave a desarrollar en el actual equipo de trabajo, los líderes de la empresa B opinan lo siguiente con relevancia 1: un 38% “Planificación adecuada de las tareas de cada individuo”; relevancia 2 un 38% también “comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica”; relevancia 3 un 38% “asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno”; y finalmente compartiendo la relevancia 4, tres opciones de 25% cada una: “planteo y análisis de las diferencias”, “Planificación adecuada de las tareas de cada individuo” y “comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica”. Por otro lado, el 26% de los colaboradores encuestados seleccionaron con relevancia 1 “Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes”; relevancia 2 el 17% cada una: “Buen clima laboral” y otro 17% “Aceptación y respeto de cada uno de los miembros”; relevancia 3 el 17% “planificación adecuada de las tareas de cada individuo”, y finalmente, el 17% “Desarrollar un sentido de pertenencia”.⁴⁴

Sin considerar el orden de relevancia seleccionado, tanto el total de líderes como el total de colaboradores encuestados de la empresa B opinan lo siguiente: el 19% de los líderes considera como el componente principal es “comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica”, mientras que, para el 13% de los colaboradores es “planificación adecuada de las tareas de cada individuo”.⁴⁵

De manera complementaria, el 100% de los líderes creen que es viable el desarrollo de las carencias de algunos aspectos del actual equipo de trabajo, es decir, aquellos factores clave que ellos ven como una necesidad y requerimiento que debe de tener el equipo actual.⁴⁶

⁴¹ Anexo 06 Tabla 2

⁴² Anexo 06 Tabla 3

⁴³ Anexo 06 Tabla 5

⁴⁴ Anexo 06 Tabla 5

⁴⁵ Anexo 06 Tabla 6

⁴⁶ Anexo 05 gráfico 13



El 88% de los líderes afirmaron que utilizan herramientas, o bien técnicas para desarrollar la competencia de trabajo en equipo en esta empresa, y algunas de las herramientas mencionadas son: team building, actividades de integración, coaching, actividades grupales, capacitaciones internas y externas.⁴⁷

En esta empresa existe una herramienta complementaria para el desarrollo de las competencias, es lo que denominan “Plan de desarrollo” y se fija individualmente. Éste se basa en el conocido modelo 70:20:10, el cual se utiliza e impulsa para que cada miembro logre desarrollar los aspectos que desea y deba desarrollar. El modelo 70:20:10 parte de la premisa de que el aprendizaje se obtiene de la siguiente manera: 70% de la propia experiencia en el puesto de trabajo, el 20% por la retroalimentación de los demás y del intercambio de opiniones entre los integrantes de un equipo; y el 10% de la propia formación, es decir, mediante cursos formales, ya sean brindados interna o externamente a la organización. La competencia de trabajo en equipo en esta empresa se puede desarrollar mediante la creación y definición de un Plan de Desarrollo enfocado a esa competencia. Este Plan no está asociado al Sistema de recompensas e incentivos de la organización, se utiliza solamente para que el colaborador plasme lo que quiere desarrollar y que trabaje en eso.

Por otro lado, el 91% de los colaboradores concuerdan con que la organización aplica herramientas y/o técnicas para impulsare el trabajo en equipo. Algunos ejemplos brindados: taller de feedback, entrenamientos, actividades grupales, coaching y team building.⁴⁸

4.2.2.2 Selección de nuevos colaboradores

El 88% de los líderes señalan que hacen hincapié en la competencia de trabajo en equipo al momento de seleccionar personal.⁴⁹

El 63 % de los líderes respondieron que las herramientas de selección de personal que utilizan, permiten predecir el comportamiento del trabajador en la competencia de trabajo en equipo, en tanto que un 37% considera que no. Algunas de las herramientas mencionadas son la entrevista personal y los test psico laborales.⁵⁰

Por otro lado, un 75% de los líderes afirmaron que las herramientas de selección de personal son capaces de predecir la compatibilidad del futuro colaborador con los miembros del equipo actual.⁵¹

4.2.2.3 Liderazgo y momentos difíciles

Dado que el líder desempeña un rol fundamental en todo lo que respecta a los equipos de trabajo, el estilo de liderazgo que predomine en él en las diferentes situaciones que enfrenta, impactará en el desempeño final de su equipo. Dado este contexto, el 50% de los líderes de la empresa B se identificaron en la mayoría de las situaciones con el estilo de liderazgo orientativo, siguiéndole con un 25% democrático y afiliativo respectivamente. Por otro lado, el 36% de los colaboradores caracterizan a los líderes como formativos, siguiéndole un 18% democrático y otro 18% orientativo, un 14% coercitivo, un 9% afiliativo y por último un 5% ejemplar.⁵²

⁴⁷ Anexo 05 gráfico 6

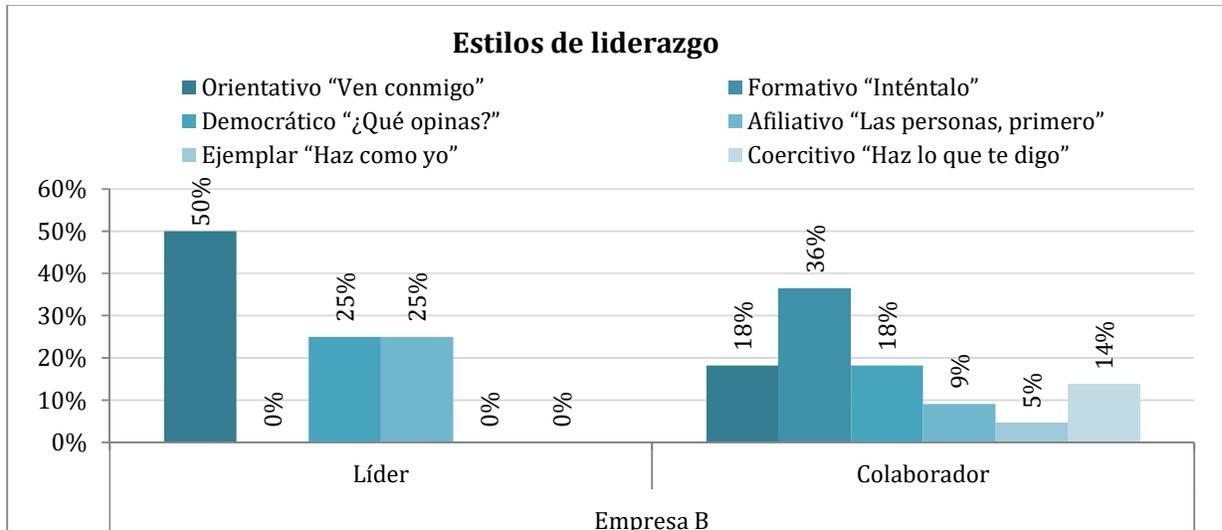
⁴⁸ Anexo 05 gráfico 3

⁴⁹ Anexo 05 gráfico 10

⁵⁰ Anexo 05 gráfico 11

⁵¹ Anexo 05 gráfico 12

⁵² Anexo 05 gráfico 4



En cuanto a la actitud del líder en momentos difíciles, el 88% de los líderes se identificaron con la siguiente: “se maneja como equipo de manera honesta, directa y a tiempo”, y el 13% restante se identificó con “el líder se involucra con la resolución de los conflictos de manera oportuna”. En cambio, los colaboradores tuvieron opiniones divididas entre todas las opciones: el 31% de los colaboradores señala que la actitud del líder en momentos difíciles es: “se maneja como equipo de manera honesta, directa y a tiempo”, siguiéndole un 22% “no se plantean los problemas, no hay apertura para decir y/o escuchar”, un 18% “se enfrentan una vez que la situación ya no es sostenible” y otro 18% “el líder se involucra con la resolución de los conflictos de manera oportuna”, y finalmente un 12% “hago caso omiso con los momentos difíciles. Es normal que ocurran y estos se resuelven a lo largo del tiempo”.⁵³

En el contexto de liderazgo, el 74% de los colaboradores afirmó estar de acuerdo con la siguiente frase: “Está comprobado: la gente no se va de las empresas, se va de los jefes” (José María Acosta).⁵⁴

4.2.2.4 Reconocimiento y compensaciones

La empresa B, cuenta con un sistema de evaluación de desempeño anual el cual está relacionado directamente con el sistema de incentivos y recompensas. El sistema de evaluación consiste en que a cada miembro de la organización se le fije tanto objetivos individuales como grupales. Los mismos son evaluados y discutidos, dos veces al año, en reuniones con el jefe directo, y son discutidos uno a uno a pesar de que hay objetivos grupales. Es importante aclarar que esta empresa como parte de la evaluación del desempeño utiliza la curva de Gauss, es decir, los jefes elaboran un ranking forzado de los miembros de su equipo teniendo en cuenta la distribución normal que representa esta curva. Al aplicar la campana de Gauss en cada equipo de la organización, obtendríamos un 68% de miembros que tienen un desempeño medio, un 18% con desempeño por debajo de la media y por último un 18% con un desempeño superior a la media. Después de tener la reunión entre el miembro del equipo involucrado con su jefe directo, el jefe aplica la curva de Gauss y lo notifica a las gerencias correspondientes. Luego de calibrar todos los resultados obtenidos por el desempeño de los integrantes de la organización, estas son comunicadas a cada integrante individualmente. Esta nota final impactará en el porcentaje del bono que recibirán por su desempeño, utilizando escalas variables.⁵⁵

⁵³ Anexo 05 gráfico 7

⁵⁴ Anexo 05 gráfico 5

⁵⁵ Información recabada de página web de la organización y/o documentación interna de la misma



Dado este contexto, en lo que respecta a cómo son fijados los objetivos para la evaluación de desempeño, el 100% de los líderes señalaron que los objetivos en esta empresa son fijados individual y grupalmente. El 87% de los colaboradores estuvo de acuerdo con los líderes, el 9% afirmó que los objetivos se fijan de manera individual, y el 4% sólo grupales.⁵⁶

En lo que refiere al sistema de incentivos y recompensas utilizado por esta empresa, un 63% de los líderes escogieron la siguiente opción “se fijan de acuerdo con el logro de los objetivos grupales más que los individuales”, y el 38% restante seleccionó la siguiente “se fijan de acuerdo al logro de los objetivos individuales más que los grupales”. En el caso de los colaboradores, los resultados obtenidos implicaron la selección en mayor o menor medida de todas las opciones: el 48% “se fijan de acuerdo al logro de los objetivos individuales más que los grupales”, el 43% “se fijan de acuerdo al logro de los objetivos grupales más que los individuales”, el 13% “No son definidos acordes a la cultura de trabajo en equipo que la empresa promueve”, el 9% “No existe un sistema de incentivos y recompensas”, y finalmente el 4% “No existen incentivos y recompensas que acompañen la evaluación de desempeño”.⁵⁷

4.2.2.6 Equipos de alto rendimiento

El 63% de los líderes reconocieron a su equipo de trabajo como equipo eficiente y el 38% como un equipo. Mientras que, el 48% de los colaboradores se identificaron como un equipo eficiente, el 30% como grupo, y el 22% como equipo.⁵⁸

Por otro lado, el 50% de los líderes afirmaron conocer el concepto de equipos de alto rendimiento/eficientes.⁵⁹

El concepto de equipos de alto rendimiento o bien eficientes se relaciona con el cumplimiento de los objetivos planteados optimizando los recursos. El 100% de los líderes afirmaron que los objetivos se cumplen optimizando los recursos, el 50% de estos aseveró que los objetivos se cumplen en la mayoría de los casos optimizando recursos, y el 50% restante, afirmaron que sí pero parcialmente. En cambio, el 52% de los colaboradores visualizan que los objetivos se cumplen optimizando recursos, pero parcialmente, el 35% afirman que se cumplen en la mayoría de los casos; y finalmente el 13%, con una mirada totalmente opuesta, consideran que los objetivos no se cumplen optimizando los recursos en sus equipos.⁶⁰

Los encuestados que han indicado que los objetivos no se cumplían o se cumplían parcialmente optimizando los recursos, eligieron determinadas razones para explicar esto. Por un lado, el 25% de los líderes seleccionó “desmotivación de alguno de los miembros”; el 17% “frecuentes cambios de objetivos sobre la marcha” y “planificación incorrecta”, en ambos casos, y finalmente el 8% “miembros que no se involucran”. En cuanto a las razones señaladas por parte de los colaboradores, el 21% escogió “falta de respaldo de la dirección”; el 16% “frecuentes cambios de objetivos sobre la marcha” y “planificación incorrecta”; y el 7% “objetivos no claros” y “negatividad o egoísmo en el grupo o parte de sus miembros”, en ambos casos.⁶¹

⁵⁶ Anexo 05 gráfico 8

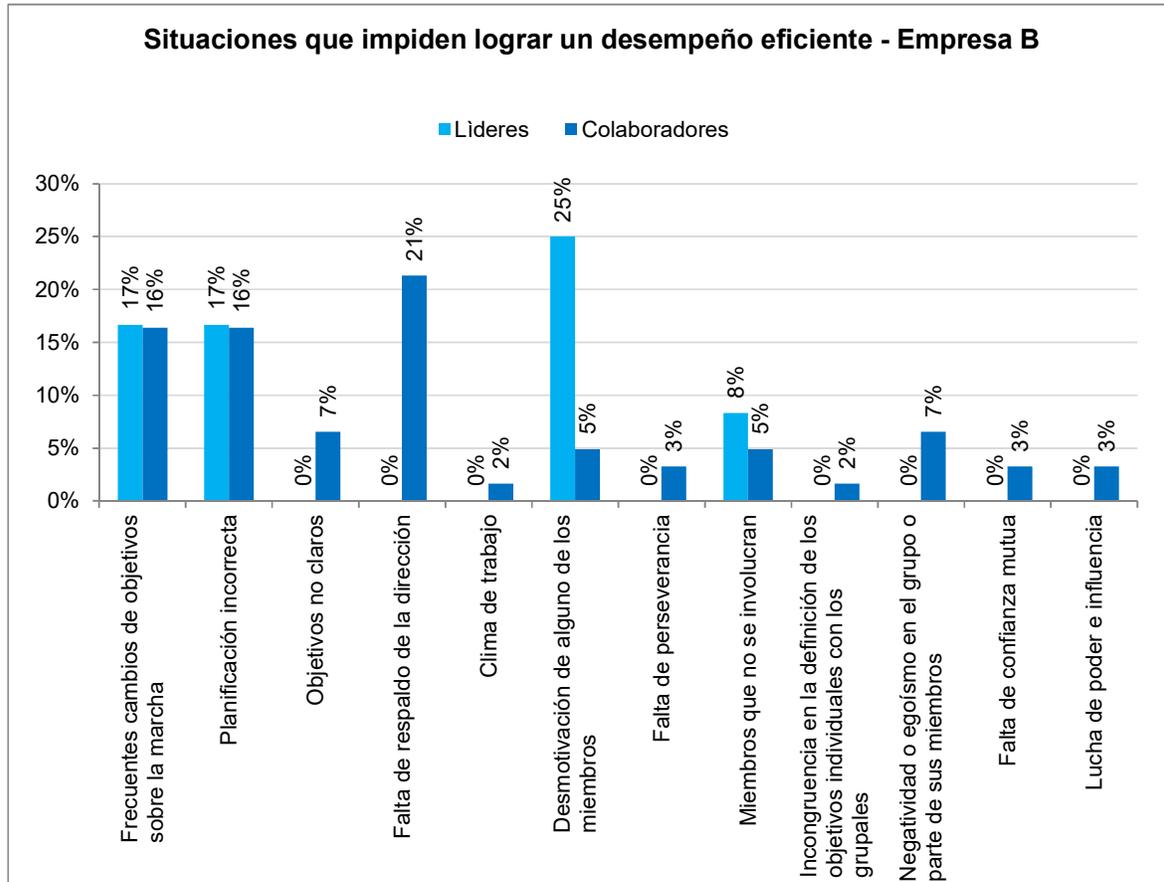
⁵⁷ Anexo 05 gráfico 9

⁵⁸ Anexo 05 gráfico 14

⁵⁹ Anexo 05 gráfico 15

⁶⁰ Anexo 05 gráfico 16

⁶¹ Anexo 05 gráfico 18. Se han considerado solamente las opciones votadas, excluyendo además la opción “no aplica”



Para que un equipo logre ser de alto rendimiento es necesario trabajar en el desarrollo del mismo. Esto se puede lograr mediante la aplicación de herramientas, técnicas y/o metodologías de trabajo. Existen nuevas tendencias en la actualidad asociadas a esta temática. En este contexto, los líderes que conocían el concepto de equipo de alto rendimiento afirmaron que han utilizado las siguientes herramientas y/o metodologías de manera complementaria para lograr el desarrollo de su equipo actual en uno de alto rendimiento. El 25% señalaron utilizar “creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar” y el 13% “equipos autogestionados” y “liderazgo adaptativo”, para ambos casos. En cambio, los colaboradores, afirmaron que identifican que se está trabajando en los siguientes nuevos conceptos en su actual equipo de trabajo: un 34% “creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar”; un 23% “equipos autogestionados”; un 17% “formación de equipos de trabajo virtuales”; y un 14% “inteligencia emocional”. A pesar de que la mayoría afirmó que sí se están trabajando con estas nuevas tendencias, un 11% de los colaboradores aseveraron conocer el concepto, pero, afirmaron que no se está trabajando en ninguno de ellos en sus equipos actuales.⁶²

4.3 ANÁLISIS CRÍTICO

4.3.1 EMPRESA A

4.3.1.1 Trabajo en equipo y cultura organizacional

La empresa A se caracteriza por impulsar el trabajo en equipo y esto está respaldado en el hecho de que los encuestados, tanto líderes como los colaboradores, están alineados en su respuesta y

⁶² Anexo 05 gráfico 19 y 20



afirman que la organización lo refleja en su misión y valores principalmente. El Código de conducta y de ética de esta organización ratifica lo anteriormente expuesto, dado que incluye los valores que se fomentan. Los valores de la empresa A son los siguientes: transparencia, honestidad y respeto, éstos son los pilares sobre los cuales se construye y sostiene el sistema de calidad de esta compañía, y son comunicados al personal desde el momento de su ingreso.⁶³

La mayoría de los colaboradores están de acuerdo con que la calidad producto/proceso/servicio es directamente proporcional al trabajo en equipo. Esto acompaña la idea de que la empresa vive y fomenta a todos los integrantes de la organización este aspecto.

En cuanto a los aspectos que esperan tanto los líderes como los colaboradores de un trabajo en equipo ideal, se observa que ambos encuestados se inclinan mayoritariamente por aspectos relacionados al capital humano. Los líderes seleccionaron como el componente clave, es decir con mayor relevancia, el “buen clima laboral”, seguido por el “compromiso, la motivación y el involucramiento”. Por otra parte, los colaboradores dentro de sus opciones más seleccionadas optaron también por el “buen clima laboral”, pero como componente clave con mayor relevancia, señalaron “liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes”, y dado que este rol es muy importante, esta respuesta ratifica la necesidad por parte de los colaboradores de un liderazgo eficaz.

Otro aspecto a destacar es que la empresa apunta además a la obtención de resultados, sin dejar de enfocarse en lo personal, ya que los líderes dentro de las opciones más seleccionadas optaron por la “alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente”.

Si dejamos de lado la relevancia que los encuestados han dado a las respuestas, y nos enfocamos al total obtenido por cada aspecto, tanto por parte de los líderes como por los colaboradores, se puede decir que para los líderes el aspecto más importante es el “compromiso, la motivación y el involucramiento” de los miembros de su equipo, pero casi con el mismo porcentaje han optado también por “aceptación y respeto de cada uno de los miembros”, “confianza entre los integrantes”, “comunicación efectiva” y por último “liderazgo eficaz”. Dado lo anteriormente mencionado, los líderes tienen claro que tienen que trabajar en el capital humano de la organización para conseguir que los equipos logren ser eficientes. Por otro lado, los colaboradores, identifican como aspecto clave el “buen clima laboral”, siguiéndole en importancia el “liderazgo eficaz” y la “asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno”. Con esto último se puede decir que para los colaboradores el capital humano es muy importante también a la hora de pensar en un equipo ideal, pero plantean la necesidad de directrices claras cuando mencionan el liderazgo eficaz y la asignación de responsabilidades y roles adecuados a cada uno.

En lo que respecta a si es necesario desarrollar alguno de los aspectos mencionados anteriormente, se obtuvo que tanto líderes como colaboradores tuvieron una visión diferente pero alineada y consistente en términos generales.

Por un lado, los líderes seleccionaron como aspecto principal a desarrollar en su equipo de trabajo actual el “planteo y el análisis de las diferencias”, seguido en orden de importancia, pero con varios puntos porcentuales menos, la “asignación de responsabilidades y roles de acuerdo a las características de cada miembro”, y el lograr “desarrollar un sentido de pertenencia”. Dado esto, los líderes detectan que tienen un camino por recorrer para lograr ser un equipo eficiente, es decir que deben trabajar con sus equipos y desarrollar varios aspectos importantes. Además, dadas las opciones seleccionadas, se puede decir que los líderes apuntan tanto al cuidado de los aspectos humanos como a la obtención de resultados a nivel de empresa.

Por otro lado, los colaboradores, seleccionaron como el principal aspecto a desarrollar en su equipo de trabajo actual, el “buen clima laboral”, y con el mismo porcentaje, el “planteo y análisis de las diferencias”. En este último aspecto, coincidieron con los líderes.⁶⁴

⁶³ Información recabada de página web de la organización y/o documentación interna de la misma

⁶⁴ Anexo 06 – Tabla 4



Es interesante destacar que, si no se considera la relevancia de las opciones seleccionadas, los resultados obtenidos por aspecto clave a desarrollar en el equipo actual de trabajo, difiere a los resultados expuestos en el párrafo anterior, ya que se expone la necesidad de desarrollar aspectos más relacionados a la obtención de resultados por parte de la empresa. Por un lado, el total de los líderes seleccionaron como aspecto principal a desarrollar la “alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente” y, en segundo lugar, la “comunicación efectiva”. Por otro lado, los colaboradores, han seleccionado la “planificación adecuada de las tareas de cada individuo”, y el “liderazgo eficaz”. Estos resultados se relacionan más a aspectos orientados a resultados y no tanto a aspectos de capital humano.⁶⁵

Dado lo expuesto hasta el momento, esta empresa es una empresa orientada a resultados y que para lograr tener equipos de trabajo eficientes deben trabajar y desarrollar más los aspectos relacionados con la parte humana del equipo, sin dejar de lado el desarrollo de aspectos que fomenten la obtención de resultados a todo nivel de la organización. Tanto líderes como colaboradores están alineados en este aspecto.

A pesar de que se considera la competencia de trabajo en equipo en la selección de personal y según los resultados obtenidos se fomenta el trabajo en equipo, se hace de manera no formal, es decir, se vivencian los conceptos, pero no se aplican herramientas específicas de porte técnico.

Resumiendo lo descrito anteriormente, la empresa en su cultura organizacional posee componentes que acompañan el concepto de trabajo en equipo. Cabe mencionar que la organización explícita que se debe crear un ambiente de trabajo transparente y abierto, en el cual se anime al personal a comunicar libremente fallas y errores de manera de mejorar continuamente y buscar soluciones a los problemas de manera conjunta. Basado en las encuestas se detecta que en la práctica esta organización vive varios de estos conceptos de trabajo en equipo, por ejemplo, con la no selección de los encuestados de la opción “No se plantean los problemas, no hay apertura para decir y/o escuchar”, a pesar de que sólo se informan de éstos al inicio de la vida laboral del personal y no se divulgan de manera periódica y continua.⁶⁶

4.3.1.2 Liderazgo y momentos difíciles

Se observaron diferentes opiniones por parte de los líderes, como de los colaboradores respecto a los diferentes estilos de liderazgo que los líderes asumen en la mayoría de las situaciones vividas. Ninguno de los líderes se identificó con estilos de liderazgo de los que en general tienen connotación negativa (coercitivo y ejemplar) para el clima laboral, mientras que los colaboradores en mayor o menor medida eligieron todas las opciones.

En cuanto a la aseveración “Está comprobado: la gente no se va de las empresas, se va de los jefes” (José María Acosta), los resultados obtenidos muestran una posición dividida, por lo que se decidió utilizar la segmentación en cuanto a la antigüedad para intentar identificar las razones que causan esta diferencia entre los resultados. El 55% de los encuestados hace más de 5 años que forman parte de su actual equipo de trabajo. Cuanto mayor es la antigüedad del colaborador en la organización, se detecta que ellos encuentran otros factores como motivo de desvinculación y no sólo le adjudican la responsabilidad al líder. En línea con lo expuesto, se obtuvieron comentarios interesantes a mencionar: “Muchas veces los jefes crean un ambiente desagradable con su comportamiento o decisiones, por su manera de dirigir la empresa o departamento”, “Los jefes son parte de la empresa, ellos pueden ayudar a mejorar las relaciones entre su personal a cargo”.

En líneas generales las respuestas de líderes y colaboradores están alineadas en cuanto a la actitud del líder en momentos difíciles, lo cual muestra cierta coherencia entre lo que es percibido

⁶⁵ Anexo 06 – Tabla 6

⁶⁶ Información recabada de página web de la organización y/o documentación interna de la misma



por ambos grupos de encuestados. Identifican mayoritariamente que el líder maneja el conflicto como equipo, de manera honesta y a tiempo, y que se involucra en la resolución de conflictos de manera oportuna.

4.3.1.3 Reconocimiento y compensaciones

Dado que esta empresa no posee un sistema para realizar una evaluación de desempeño, ni posee un sistema de incentivos y recompensas que acompañe el mismo, no es posible realizar ningún análisis del impacto que tendrían los sistemas en el trabajo en equipo.

De todas maneras, los encuestados ven la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño que contemple el trabajo en equipo.

4.3.1.4 Equipos de alto rendimiento

Siendo que la amplia mayoría de los líderes no conoce el concepto de equipos de alto rendimiento y que aquellos que sí lo conocen, están trabajando con muy pocos de los nuevos conceptos relacionados a esta temática, se puede decir que esta empresa tiene camino por recorrer con las nuevas tendencias que fomentan el concepto de equipo de trabajo eficiente. Esto se reafirma con las respuestas de los colaboradores, quienes mencionan conocer las mismas herramientas y/o técnicas que los líderes utilizan.

No es posible determinar si los equipos funcionan como equipos de alto rendimiento. Si bien líderes y colaboradores entienden que se cumplen los objetivos, esto no es suficiente información para poder aseverar lo anteriormente mencionado, es simplemente uno de los aspectos de ser un equipo de alto rendimiento.

4.3.2 EMPRESA B

4.3.2.1 Trabajo en equipo y cultura organizacional

La mayoría de los encuestados afirmó que la organización impulsa el trabajo en equipo y esto se respalda en el hecho de que esta empresa se caracteriza por tener una fuerte cultura organizacional, la cual se vive y comparte en todos los países del mundo. Posee una serie de valores y competencias que definen dicha cultura y que además fueron mencionados por los encuestados. Los valores son responsabilidad, respeto, coraje, transparencia, integridad y logro. Los conocimientos, características personales y habilidades que necesita esta empresa para tener un desempeño adecuado en sus puestos de trabajo, los definen en lo que ellos llaman “Nuestras Competencias”, las mismas son: ser determinado, ser orientado al futuro, ser innovador, orientado a los resultados, ser colaborativo y ser empoderador. Estos principios están vinculados con su historia, su negocio y sobre todo con los desafíos que tienen hacia adelante.⁶⁷

De los resultados se obtuvo que la empresa para impulsar el trabajo en equipo utiliza diferentes herramientas o técnicas, lo cual demuestra que esta empresa no sólo plasma en la teoría su interés por el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, sino que también lo aplica en la práctica.

El hecho de que la mayoría de los colaboradores afirme que la calidad producto/proceso/servicio es directamente proporcional al trabajo en equipo, demuestra una vez más que el trabajo en equipo es parte de la cultura organizacional y que los miembros de la organización están en línea con esto.

En cuanto a qué esperan los líderes y colaboradores de un trabajo en equipo ideal, hubo coincidencia entre los encuestados en que el “buen clima laboral” es el factor clave.

En el contexto de los aspectos que es necesario desarrollar en el equipo de trabajo actual, las opiniones de los líderes difieren de los colaboradores. Por un lado, los líderes seleccionaron como aspecto principal a desarrollar en su equipo de trabajo actual la “planificación adecuada de las

⁶⁷ Información recabada de página web de la organización y/o documentación interna de la misma



tareas de cada individuo”, seguido por cuatro opciones con el mismo grado de importancia, pero con varios puntos porcentuales menos, las cuales son: “confianza en uno mismo y entre los integrantes”, “compromiso, motivación e involucramiento” y “aceptación y respeto de cada uno de los miembros”. De esta manera, los líderes priorizan la necesidad de desarrollar aspectos que impulsen la obtención de los resultados, y luego, con menor importancia, detectan una necesidad de desarrollar aspectos de capital humano. Esto puede deberse a que visualizan que la empresa tiene un fuerte desarrollo en los aspectos humanos, y que deben hacer un mayor hincapié en desarrollar aspectos que mejoren la planificación.

Por otro lado, los colaboradores, seleccionaron como el principal aspecto a desarrollar en su equipo de trabajo actual, el “liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes”, y en segundo lugar con un porcentaje un poco menor, la “alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente”. Con estos resultados, se puede señalar que los colaboradores tienen la necesidad de desarrollar aspectos relacionados a la obtención de resultados, y que para esto necesitan desarrollar el liderazgo en mandos medios/jefes y la alineación de los objetivos individuales con los grupales. Es interesante destacar que las opiniones de los líderes difieren completamente de la de los colaboradores, y además, ningún líder selecciono las necesidades que exponen los colaboradores (0%). Se observa una incongruencia, o bien miradas muy diferentes entre unos y otros. En cambio, algunos colaboradores han seleccionado los puntos a mejorar que los líderes han explicitado con sus respuestas.⁶⁸

Si no se considera la relevancia de las opciones seleccionadas, los resultados ratifican ambos enfoques expuestos en los párrafos anteriores. Por un lado, el total de los líderes seleccionaron como aspecto principal a desarrollar la “alineación de los objetivos establecidos grupalmente con los individuales”, seguido por la “comunicación eficaz”. Por otro lado, los colaboradores han seleccionado la “planificación adecuada de las tareas de cada individuo”, seguido con 3 opciones con igual peso, estas son: el “liderazgo eficaz”, “alineación de los objetivos establecidos grupalmente con los individuales”, y “aceptación y respeto de cada uno de los miembros”. Estos resultados son más alineados entre líderes y colaboradores, y se relacionan más a aspectos orientados a resultados y no tanto a aspectos de capital humano.⁶⁹

La mayoría de los líderes a la hora de seleccionar el personal hacen hincapié en la competencia de trabajo en equipo, lo cual está acorde con la cultura organizacional de esta empresa. Si bien no existió el 100% de las respuestas afirmativas, no hay herramientas para decir por qué la minoría considera que no se tiene en cuenta la competencia de trabajo en equipo.

Los líderes consideran que las herramientas de selección de personal son importantes a la hora de predecir la competencia de trabajo en equipo, así como la compatibilidad entre el futuro colaborador y el equipo de trabajo actual.

Si bien al momento de contratar un nuevo colaborador es importante intentar obtener indicios de cómo sería la relación, o bien la compatibilidad del candidato con el futuro equipo en lo que respecta a sus competencias personales, una vez que se tiene un equipo conformado, existen técnicas o herramientas que logran desarrollar y/o fortalecer esas competencias requeridas del colaborador para congeniar con el futuro equipo y para que éste sea ideal y esté alineado en su accionar con la cultura de la organización. Esta empresa utiliza algunas herramientas para desarrollar la competencia de trabajo en equipo, por ejemplo: team building, actividades de integración, coaching, actividades grupales, capacitaciones internas y externas. El objetivo de las mismas es acompañar la evolución del equipo y/o su maduración buscando lograr un mejor desempeño en un mejor clima laboral. Es interesante mencionar que esta empresa viene creciendo en número de colaboradores año a año⁷⁰, lo cual explica que decidan aplicar este tipo de actividades para integrar a las nuevas incorporaciones y consolidarlas con los equipos ya formados.

⁶⁸ Anexo 06 Tabla 4

⁶⁹ Anexo 06 Tabla 6

⁷⁰ Información brindada por la organización

Todo lo expuesto explica y evidencia el hecho de que la empresa posee una cultura organizacional fuerte y consolidada que impulsa el concepto de trabajo en equipo, habiendo coherencia, en términos generales, entre lo que se impulsa en la teoría y lo que es llevado a la práctica.

4.3.2.2 Liderazgo y momentos difíciles

Se encontró que los tres estilos de liderazgo con los que se identificaron los líderes impactan positivamente en cuanto al clima laboral. Mientras que para los colaboradores también mencionados estilos de liderazgo que tienen un impacto negativo en general (coercitivo y ejemplar). Es importante destacar que, la percepción de los líderes es diferente a la de los colaboradores, esto puede deberse a que sus interpretaciones de la realidad y actitud son distintas, o bien que los líderes piensan que hacen lo correcto y no detectan las necesidades de los colaboradores.

Respecto a la frase: “Está comprobado: la gente no se va de las empresas, se va de los jefes” (José María Acosta), la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con la misma. Para profundizar el análisis de este resultado obtenido, se ha contrastado las respuestas afirmativas con los segmentos de antigüedad más densos (3 a 5 y de 1 a 3 años). Se encontró que del segmento “3 a 5 años” el 100% afirmaron estar de acuerdo con la frase, y del segmento “1 a 3 años” el 65% estaba de acuerdo. Los colaboradores que no están de acuerdo con la frase aportaron otras razones de desvinculación: empresa mal organizada, mal ambiente laboral, mala relación entre compañeros, falta de flexibilidad, falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, y salario no acorde a las expectativas. En cuanto a aquellos colaboradores que sí estaban de acuerdo con que el jefe es el motivo por el cual las personas se desvinculan, opinaron que el líder: no es consciente de las necesidades individuales y grupales, no se involucra en el funcionamiento del equipo (conflictos internos, intereses personales, características de los integrantes, entre otros), no escucha de manera activa; e incluso se menciona que el comportamiento del líder puede generar rechazo hacia la empresa.

El resultado obtenido referente a la actitud del líder en momentos difíciles muestra una amplia diferencia en la percepción de los colaboradores y líderes. Prácticamente el total de los líderes se ven a sí mismos como líderes comprometidos y con participación oportuna. Sin embargo, los colaboradores tuvieron opiniones divididas entre todas las opciones, y existe un porcentaje significativo de respuestas con connotación negativa en cuanto al manejo de momentos difíciles, Esto puede explicarse por varias razones, por ejemplo: la existencia de diferentes estilos de liderazgo dentro de la misma empresa, diferencias en las percepciones de líderes y colaboradores, diferencias en las expectativas para resolución de conflictos, resistencia al cambio, entre otras. Por otro lado, puede ser que esta muestra no represente la realidad de la empresa, es decir, líderes y colaboradores no pertenecen al mismo grupo de trabajo.

En la estrategia definida para esta empresa se plantea la innovación continua, se fomenta e impulsa el liderazgo a todo nivel jerárquico y se pretende que los cambios se vivan como una oportunidad de mejora, por lo que los directivos alientan a probar, a arriesgarse, y eso los anima a desafiarse para ser cada vez más protagonistas y para dar el máximo y de esta manera poder capturar todas las oportunidades que tienen por delante. La empresa requiere de la innovación para mantenerse competitiva, y es condición necesaria que todas las personas que forman parte de esta empresa tengan esto incorporado o que lo incorporen, y que exista un liderazgo que acompañe y conduzca hacia la innovación.⁷¹ Esto se sustenta, con que los líderes en general son formativos y orientativos, estilos que impulsan la innovación. A pesar de esto, el sistema de evaluación de desempeño va en contra de la innovación, ya que dado el mecanismo que esta empresa utiliza, los colaboradores hacen lo que ya saben y bien, en vez de probar nuevas formas e innovar. Este es un factor que genera desmotivación en los colaboradores en general y se refleja en el resultado

⁷¹ Información recabada de página web de la organización y/o documentación interna de la misma



obtenido “desmotivación de algunos de los miembros” que impide la obtención de resultados satisfactorios. De esta manera, la estrategia definida puede no ser suficiente o el accionar de la empresa no está acorde a esa estrategia definida, imposibilitando la puesta en práctica.

4.3.2.3 Reconocimiento y compensaciones

Partiendo de la base de que la empresa tiene un sistema de evaluación de desempeño fuertemente establecido, los resultados obtenidos muestran que la visión de líderes y colaboradores en general es similar, dado que ambos mencionan que el sistema está basado en la fijación de objetivos individuales y grupales. Sólo una minoría de los colaboradores contestó que eran objetivos excluyentes entre sí.

En el caso del sistema de incentivos y recompensas, y cómo el mismo es fijado, es decir, de acuerdo con el logro de los objetivos individuales y/o grupales, los resultados muestran una brecha entre la visión de líderes y colaboradores, así como dentro de cada uno de los grupos. La mayoría de los líderes opina que el sistema de incentivos y recompensa prioriza el logro de los objetivos grupales, mientras que un número significativo de los mismos opina lo contrario. Además, en los colaboradores se observa el mismo comportamiento, pero en porcentajes invertidos. Esto puede deberse a que el sistema de incentivos y recompensas no está claro, o es una mezcla de ambos criterios, es decir, en determinadas circunstancias priman los grupales frente a los individuales y en otras, priman los individuales frente a los grupales. Si se analiza adicionalmente que, según la visión de casi la mitad de los colaboradores, los objetivos son fijados de acuerdo con el logro individual, se observa que el sistema de incentivos y recompensa podría ir en contra de la cultura organizacional promovida por esta organización, y específicamente, en contra del trabajo en equipo. Para reforzar lo anteriormente mencionado, se cuenta con una minoría de los colaboradores que opinó que “No son definidos acordes a la cultura de trabajo en equipo que la empresa promueve”. Por otro lado, aquellos colaboradores que contestaron “no existe un sistema de incentivos y recompensas” probablemente no tengan conocimiento del sistema, quizás por no haber sido beneficiados por el mismo.

De lo anteriormente expuesto, se puede deducir que los miembros de esta empresa no tienen claro el fin buscado por la organización con este sistema, o bien no están de acuerdo con el mismo.

Complementando este aspecto del análisis, uno de los expertos opina que los sistemas de evaluación con características similares a los que utiliza esta organización no son adecuados para fomentar el trabajo en equipo dado que desestimulan el espíritu de equipo y la cultura organizacional, penalizan las ideas nuevas y la asunción de nuevos riesgos (es preferible hacer lo que sé que hago bien, que arriesgarme a hacer algo nuevo), y generan desmotivación a los miembros que no se ven beneficiados con este sistema y pueden hasta atentar contra el compromiso de algunos integrantes con la organización. Esta idea está fuertemente alineada con las opiniones obtenidas por parte de los líderes y colaboradores, ya que no muestran ni claridad en cuanto al fin que está detrás del sistema, ni demuestran estar conformes con este sistema. Además, algo que no es menor, dado que el sistema de incentivos y recompensas está condicionado a este sistema de evaluación de desempeño, termina siendo un factor crítico al momento de querer fomentar el trabajo en equipo, ya que se fijan objetivos grupales que luego son evaluados entre todos y se les aplica una calibración forzosa, y dado esto, algunos obtienen beneficios acordes y otros son castigados injustamente. En términos generales, estos sistemas fomentan la identificación de los altos y bajos desempeños de la organización e impulsan por ende el desempeño individual y no el grupal. Esto podría ir en desmedro de lo que la empresa B trabaja e impulsa con respecto al trabajo en equipo.



4.3.2.4 Equipos de alto rendimiento

Los líderes ven a sus equipos principalmente como equipos eficientes, y el resto como equipos. En cambio, los colaboradores tienen una visión muy diferente, algunos se ven como equipos eficientes, otros como equipos y otros como grupo.

Tanto líderes como colaboradores, en su mayoría concuerdan con que se están aplicando las herramientas y/o metodologías de manera complementaria para lograr el desarrollo de su equipo actual en uno de alto rendimiento. A pesar de esto, cabe destacar que un 11% de los colaboradores menciona conocer los conceptos, pero piensa que no los están aplicando en sus equipos actuales. Con este último resultado se puede presumir que en la empresa B estas herramientas o metodologías no se implementan a un nivel integral en la organización, sino que dependerá del líder y del equipo de trabajo que se esté analizando.

Parte de los líderes no identifican a su equipo de trabajo como equipo de alto rendimiento/eficiente, pero conocen el concepto. Dado que esta organización recibe mucha información y toma directrices de su casa matriz localizada en Europa⁷², éste puede ser uno de los motivos que sustentan que los líderes conozcan el concepto, pero que no lo vean reflejado en sus equipos de trabajo actual. En comparación con la empresa B, localizada en Uruguay, la casa matriz de esta empresa suele anticiparse en lo que respecta a implementar y utilizar nuevas tendencias. Esta brecha existente puede deberse a que la empresa B, de Uruguay, también tiene camino por recorrer en la aplicación de estos conceptos, así como en el conocimiento de los mismos.

Para poder afirmar que estamos en presencia o no de un equipo de alto rendimiento, deberíamos analizar varios factores y el cumplimiento de objetivos es sólo una parte de lo que implica esto. A pesar de que la Empresa B considera que los objetivos se cumplen de manera eficiente, esto no permite discernir si estamos en presencia o no de un equipo de alto rendimiento. Por otro lado, a pesar de que hay opciones coincidentes entre líderes y colaboradores respecto a las razones por las que no se cumplen los objetivos o se cumplen de manera parcial, la visión general de ambos no está alineada. Esto puede deberse a que; existen distintas percepciones del funcionamiento del grupo; buscan objetivos diferentes; o que los líderes y colaboradores no forman parte del mismo equipo, en cuyo caso no tendrían por qué coincidir en los problemas que poseen; o bien, la opinión está sesgada por experiencias previas.

5. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS Y CONCLUSIONES

5.1 Trabajo en equipo y cultura organizacional

No todas las organizaciones impulsan la competencia de trabajo en equipo. Esto depende de si la empresa visualiza que el trabajo en equipo es un factor importante para desempeñar sus actividades diarias o no, y si cree que impulsándolo a través de su cultura organizacional se fomentando de manera integral a lo largo de toda la empresa.⁷³ De los resultados obtenidos, según la opinión mayoritaria de líderes y colaboradores, se desprende que ambas empresas fomentan el trabajo en equipo en lo que sería la teoría, es decir, impulsándola mediante los llamados valores y competencias de su cultura organizacional. Cabe destacar, que un 30% de los colaboradores de la Empresa B no cree que la organización lo fomente. Probablemente esta respuesta esté fundada en la incongruencia que ven los colaboradores respecto a la teoría y la práctica, es decir, existen los conceptos, los conocen, pero no perciben que se apliquen en la diaria de la organización.

A pesar de que ambas empresas reflejan en la teoría estar de acuerdo con esta competencia, la empresa A se caracteriza por vivirlo en la práctica más que en la teoría, y en cambio la empresa B, posee todo lo necesario para fomentarlo desde la teoría, dice plasmarlo en la práctica y mediante el

⁷² Información recabada de la página web de la organización y/o documentación interna de la misma

⁷³ Extraído de Entrevista experto



conocimiento de todos sus líderes y colaboradores, pero dados los resultados obtenidos poner todo esto en práctica, es un factor clave que tienen que trabajar.

Tener plasmados esos valores en los documentos teóricos que fomentan la cultura organizacional (Misión, Visión, Código de Ética y de conducta, entre otros) es importante, pero es solo uno de los pasos a realizar para impulsarlo. Lo más difícil es aplicar esa teoría en el comportamiento diario de líderes y colaboradores, y esto es lo que suele tener un mayor impacto en las personas.

El saber cómo fomentar el trabajo en equipo y/o cómo llevarlo a la práctica, es un gran desafío que las empresas deben enfrentar. Es importante que los conceptos no sólo queden como teoría, por lo que las empresas tienen que prepararse para poder hacerlo y ser exitosas.⁷⁴

Para ambas empresas, los colaboradores en su mayoría coinciden en que la calidad producto/proceso/servicio es directamente proporcional al trabajo en equipo. Esto es acorde, y sustenta la idea que ambas empresas impulsan de trabajo en equipo y que predicán desde su cultura organizacional. Cuando una persona cree que el trabajo en equipo es importante para llegar a un mejor resultado, se involucra más porque ve que tiene un impacto no sólo en su trabajo, sino que también en el de los demás, él va a ser un jugador clave dentro del equipo y logrará promover con el ejemplo dicho comportamiento.

Aunque las personas valoran con diferente ponderación qué es más importante a la hora de tener un equipo ideal,⁷⁵ al momento de la formación de un equipo es importante considerar diversos aspectos. Puede que algunos componentes fluyan naturalmente, pero otros será necesario desarrollarlos o trabajarlos según las características y/o necesidades de cada equipo. En este sentido, se requeriría realizar un análisis más exhaustivo equipo a equipo, de cómo funcionan in situ. Independientemente de que la necesidad de desarrollo de componentes fue diferente, ambas empresas creen que es viable el desarrollo de las carencias del actual equipo de trabajo, algunas más relacionadas con los aspectos personales y otras más relacionadas con los aspectos que impulsan el logro de objetivos y obtención de resultados. En líneas generales los factores clave más seleccionados por ambas empresas fueron: en todo lo relacionado a los aspectos de capital humano: el buen clima laboral; compromiso, motivación e involucramiento; aceptación y respeto de cada uno de los miembros; confianza en uno mismo y entre los integrantes; y en lo que respecta aspectos que impulsan el logro de resultados, fueron: planificación adecuada de cada tarea; liderazgo eficaz; y alineación de los objetivos grupales con los definidos individualmente. Todas estas opciones elegidas repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados, por lo que es de relevancia que la alta dirección de la empresa a través de la cultura y sistema de gestión brinde el marco social y psicológico adecuado. En mayor o menor medida ambas empresas apuntan a la obtención de resultados sin dejar de lado la importancia de los aspectos relacionados al capital humano.

Según la opinión de un experto, existen tres elementos que no pueden faltar a la hora de formar un equipo de trabajo: objetivos claros, generación de confianza y liderazgo marcado desde el inicio.⁷⁶ Estos son el punto de partida en la formación de un equipo, y por ende se entiende que: sin objetivos claros no hay rumbo; sin confianza no hay apertura para la resolución de conflictos y planteo de las diferencias, ni hay seguridad de la tarea asignada; y finalmente, sin liderazgo no existe nexo entre la empresa y los colaboradores. Es interesante destacar, que estos tres puntos fueron elegidos en mayor o menor medida como puntos a desarrollar en ambas empresas, o sea que coinciden con la importancia que tienen en sus equipos de trabajo actuales.

Ambas empresas mencionan el uso de herramientas y/o técnicas, similares entre sí o hasta las mismas, para impulsar el trabajo en equipo en su operativa diaria. Algunos ejemplos brindados

⁷⁴ Extraído de Entrevista experto

⁷⁵ Anexo 06 Tabla 1, 2 y 3

⁷⁶ Extraído de Entrevista experto



son: talleres de feedback, team building, actividades de integración, coaching, actividades grupales, capacitaciones internas y externas, entre otros.

En lo que respecta al primer momento en que el candidato hace contacto con la organización, es decir al momento de la selección de personal, se puede decir que, ambas empresas están alineadas en que la competencia de trabajo en equipo es importante a nivel organizacional, desde el inicio de la relación del colaborador con la empresa y durante el transcurso de la vida laboral del mismo en la organización. Los líderes de la empresa A mencionan que las herramientas de selección de personal que utilizan no son capaces de predecir la competencia de trabajo en equipo y la compatibilidad entre futuro colaborador y el equipo instaurado, al momento de la búsqueda y selección de un nuevo colaborador. Mientras que en la Empresa B se opinó lo contrario, quedando evidenciado la robustez del sistema de selección de personal.

En línea con lo anterior y de lo recopilado por parte de los expertos, se encontró que para la selección de personal existen herramientas aplicables para predecir el comportamiento de un nuevo colaborador en cuanto a la competencia de trabajo en equipo. Se mencionaron tres: la evaluación psico-laboral, la entrevista grupal y la entrevista por competencias. Se destacó que esta última es una instancia importante para detectar la competencia de trabajo en equipo. Al realizar diferentes preguntas dirigidas a evaluar la competencia en cuestión, el candidato a través de narraciones de comportamientos en situaciones específicas del pasado (trabajo anterior o experiencias con familiares/amigos), es decir, con un ejemplo concreto, permiten la construcción del perfil final del candidato. De esta manera, a pesar de que cada situación que vive una persona es única, se da por asumido que el comportamiento pasado de esta tenderá a ser el mismo en el futuro. En cuanto a la entrevista grupal, mencionó que es útil para procesos de selección muy grandes y se suele poner diferentes situaciones de la empresa a resolver para evaluar la reacción de los candidatos.⁷⁷

En cuanto al desarrollo del colaborador a lo largo de su historia laboral, consultado a través de si el líder hace uso de alguna herramienta para desarrollar la competencia de trabajo en equipo, la Empresa A, a pesar de que impulsa el trabajo en equipo, no aplican herramientas formales para desarrollar en cada individuo una mejora en esta competencia. Sin embargo, la Empresa B se apoya en varias herramientas para acompañar el crecimiento y maduración del colaborador, reflejando su cultura organizacional en cuanto lo que es trabajo en equipo y colaboración. Además, a diferencia de la Empresa A, esta empresa se caracteriza por utilizar métodos formales como lo es el modelo 70:20:10, teniendo el desarrollo de la competencia del trabajo en equipo como prioridad en su accionar diario.⁷⁸

Los expertos en este aspecto opinan que la competencia de trabajo en equipo es desarrollable. Por un lado, uno de los expertos mencionó mayoritariamente que va a depender de la actitud y las preferencias personales, es decir, el interés por desarrollarse debe partir de la persona. Por otro lado, el otro experto hace énfasis en la influencia de la empresa, cómo ésta acompaña a la persona en el proceso de desarrollo de la competencia, es decir, el interés por desarrollarse debe partir mayormente de la organización.

Se entiende que las opiniones son complementarias, debe existir intención desde la persona y desde la organización para que el colaborador logre desarrollarse. Si bien esta sería la situación ideal, puede ocurrir que no todos los colaboradores necesiten la misma intensidad, algunos necesitarán más del apoyo de la empresa y de sus líderes, y no tanto su automotivación; y otros necesitarán solamente automotivarse para desarrollarse, independientemente de que la empresa los impulse o no a desarrollarse.

En cuanto a las herramientas que son utilizadas en las organizaciones para desarrollar la competencia en trabajo en equipo, se destacó el modelo de desarrollo 70:20:10 (experiencia: exposición: educación), porque logra el aprendizaje más efectivo.⁷⁹

⁷⁷ Extraído de Entrevista experto

⁷⁸ Información recabada de página web de la organización y documentación interna de la misma

⁷⁹ Extraído de Entrevista experto



5.2 Liderazgo y momentos difíciles

El estilo de liderazgo y el manejo adecuado de los momentos difíciles son factores clave para mantener un equipo de trabajo fuerte. La flexibilidad y adaptabilidad del líder a los diferentes estilos personales, así como su capacidad para enfrentar conflictos de manera autónoma y natural serán herramientas fundamentales para mantener al equipo funcionando correctamente.

En términos generales ambas empresas se caracterizan por tener estilos de liderazgo con un impacto positivo en el clima laboral, y por consecuencia en el trabajo en equipo. El hecho de que el estilo formativo haya aparecido como opción más votada dentro de los colaboradores de ambas empresas, indicaría que éstos perciben que el líder da el espacio y el tiempo para el desarrollo y aprendizaje a futuro independientemente de las presiones del día a día. Cabe destacar que, el 14% de los colaboradores de la Empresa B eligieron el estilo coercitivo, el cual generalmente tiene un impacto negativo sobre el clima laboral. Esto puede deberse a que esos colaboradores están viviendo un proceso donde se requiere este tipo de liderazgo, pero en el caso que ese no fuese el motivo, es difícil discernir el motivo por falta de información.

De los resultados obtenidos, se puede afirmar que tanto los líderes como los colaboradores, en términos generales, poseen visiones diferentes de los estilos de liderazgo que predominan en los líderes en la mayoría de las situaciones que ellos enfrentan. En ninguna de las empresas bajo estudio, los líderes se identificaron con estilos de liderazgo negativos, por lo que es difícil discernir cual es la realidad de las organizaciones.

No se han obtenido, mediante las encuestas, comentarios que dieran lugar a pensar que en estas empresas existe un líder adaptativo, es decir un líder que se caracteriza por utilizar el estilo de liderazgo más conveniente o asertivo de acuerdo con la situación que le toca enfrentar.

En base a la experiencia de uno de los expertos entrevistados, se puede decir que el líder exitoso no es una utopía, de hecho, mencionó la siguiente vivencia: “Tuve un líder que construyó un sentimiento de pertenencia de equipo entre las personas y un sentido del propósito común. Más allá del sector al que perteneciéramos, todos estábamos cómodos, teníamos el mismo propósito, pensábamos que era bueno lograr los objetivos de la compañía como un todo, entonces uno se sentía parte y parte importante de ese equipo. No te importaba la cantidad de horas que estuvieras trabajando o lo que sea, porque tenías como un sentido de pertenencia mucho más fuerte. Esta persona siempre te daba el espacio para opinar, aportar y hacer sugerencias. Teníamos perfiles muy diferentes, pero siempre buscaba el desarrollo, dar el espacio para que cada uno pudiera crecer en lo que quisiera, te apoyaba mucho, te desafiaba día a día, te hacía pensar fuera de la caja, y creo que eso es lo más importante. Era una persona que nos inspiraba, uno pensaba que contribuía y su contribución era algo mucho más grande.”⁸⁰ Se identifican varios de los estilos de liderazgo de Goleman, todos ellos con impacto positivo en el clima laboral: afiliativo (sentido de pertenencia), orientativo (propósito común), democrático (espacio para opinar, aportar y hacer sugerencias) y formativo (búsqueda del desarrollo).

Respecto a la opinión de los colaboradores en cuanto a que la gente no se va de las empresas sino de los jefes, se encontró que en la Empresa A un menor número de colaboradores opinan que el motivo de desvinculación es estrictamente el líder respecto a la Empresa B (48% vs 74%).⁸¹

Se entiende que es un factor muy influyente a la hora de decidir si continuar o no en la empresa, pero no es el único factor determinante de esta decisión, esto fue evidenciado en las respuestas abiertas de los colaboradores (ya mencionadas anteriormente). Los expertos también comparten esta última idea, ya que mencionan como otros factores de desvinculación a la cultura y la

⁸⁰ Fragmento extraído de Entrevista experto

⁸¹ Anexo 05 gráfico 5



estructura de la empresa, a las características de otros jefes, a objetivos y necesidades de cada colaborador que pueden no estar alineados con los organizacionales, y al hecho que las oportunidades de crecimiento y desarrollo no acompañen los tiempos de la persona.⁸²

Al analizar las herramientas que utilizan los líderes para desarrollar la competencia de trabajo en equipo, primero se visualiza que las herramientas conocidas por ambas empresas eran prácticamente las mismas. Pero al momento de llevarlas a la práctica, es decir a utilizarlas, la Empresa B aplica las herramientas para impulsar la competencia de trabajo en equipo y la Empresa A no lo hace. No pudiéndose discernir, por falta de información, la razón de la no utilización por parte de la mayoría de los líderes de la empresa A.

En el contexto de la actitud del líder en momentos difíciles, y respaldado en los resultados obtenidos, se puede decir que la Empresa A maneja los momentos difíciles con una connotación más positiva que la Empresa B, dado que las opciones seleccionadas por colaboradores y líderes de la Empresa A reflejan un manejo oportuno, con intervención del líder y con una comunicación sincera entre los involucrados. Sin embargo, en la Empresa B no hubo alineación entre líderes y colaboradores, estos últimos seleccionaron la opción “No se plantean los problemas, no hay apertura para decir y/o escuchar”, lo que podría ser explicado como falta de confianza de algunos colaboradores para tratar estos temas de manera sana con los líderes. Este resultado puede tener cierta relación con uno de los estilos de liderazgo encontrado para esta misma empresa: liderazgo coercitivo, o bien la existencia de diferentes estilos de liderazgo dentro de la misma empresa; diferencias en las percepciones de líderes y colaboradores; diferencias en las expectativas para resolución de conflictos; resistencia al cambio; o con el hecho de que en esta empresa existen equipos de trabajos virtuales lo cual es un desafío más para el manejo de los momentos difíciles; entre otras. Por otro lado, puede ser que esta muestra no represente la realidad de la empresa, es decir, líderes y colaboradores no pertenecen al mismo grupo de trabajo.

Los momentos difíciles que se pueden identificar son conflictos y cambios, los cuales se pueden generar por diferentes motivos. Según la opinión de los expertos entrevistados, la razón más frecuente por lo que se da un momento difícil en las empresas uruguayas es por incompatibilidades o similitudes de perfiles o estilos de trabajo de los integrantes del equipo y/o la capacidad de esas personas de manejar las mismas. Entonces, es importante que todos los involucrados entienda qué es lo que le disgusta del otro, comprender de una forma madura que estas diferencias van a existir y logren adaptarse al otro. A pesar de esto, muchas personas prefieren evitar conversaciones difíciles, o lo hacen de manera poco sana, lo que hace que los problemas no se traten de manera oportuna y el clima se vaya tensando. He aquí el rol del líder de poder identificar anticipadamente cómo está funcionando su equipo, ver si algún conflicto se está gestando y de alguna manera intervenir a tiempo. Por lo tanto, todo se basa en la comunicación efectiva y el autoconocimiento. Cabe además destacar, que si el equipo es virtual los problemas de comunicación pueden verse acentuados, con lo que los momentos difíciles pueden también aumentar su frecuencia. Es decir, la comunicación se complejiza, es más abierta a la interpretación y la posibilidad de resolver un conflicto de manera presencial, natural y amena es más limitada. Entonces es clave para todos los equipos, pero principalmente para los equipos virtuales, que se entienda cuál es el perfil de cada uno de los integrantes, qué cosas pueden ser barreras (idioma, nacionalidad, cultura del país, entre otros) y qué formas de expresarse tiene cada uno (una misma palabra puede tener diferentes connotaciones).⁸³

Existe una resistencia natural de las personas al cambio, por lo que es importante generar una cultura de cambio, de flexibilidad y adaptabilidad para que las transiciones sean más amigables. Las empresas uruguayas suelen tener la tendencia a mantener el statu quo, aunque hoy por hoy, se visualiza una mayor conciencia dentro de las grandes empresas para enfrentar los cambios de

⁸² Extraído de Entrevista experto

⁸³ Extraído de Entrevista experto



una manera profesional y responsable. Sin embargo, las pequeñas empresas y las empresas familiares tienen mucho camino por recorrer en este sentido.⁸⁴

5.3 Reconocimiento y compensaciones

La empresa A no cuenta con un sistema para realizar una evaluación de desempeño, ni posee un sistema de incentivos y recompensas. Se destaca que los encuestados reflejaron en sus respuestas la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño que contemple el trabajo en equipo. En cambio, la empresa B posee tanto un sistema de evaluación de desempeño con fijación de objetivos individuales y grupales, como un sistema de incentivos y recompensas relacionado al resultado de la evaluación individual de los objetivos y esto es realmente crítico a la hora de querer fomentar la unión y el desarrollo del trabajo en equipo, de impulsar la motivación y entre otros muchos otros factores.

A pesar de lo anteriormente expuesto, no es posible, de la información brindada a través de las encuestas, medir el impacto de la ausencia y/o presencia de sistemas de reconocimiento y compensaciones en la performance de los equipos de trabajo de las empresas en estudio.

Sobre el sistema de evaluación de desempeño y el sistema de incentivos y recompensas que se utiliza en la empresa B, los expertos opinaron que ambos sistemas de evaluación por objetivos suelen ajustar por calibración forzada, pretendiendo una distribución normal de los miembros del equipo respecto a los resultados obtenidos por estos. Estos sistemas suelen no ser positivos para la motivación y el trabajo en equipo de los colaboradores, dado que castiga a aquellos de desempeño medio que por más que dan un sobre esfuerzo serán de todas maneras encasillados en la media. Por otro lado, en equipos grandes es más probable que exista comportamiento normal, pero cuando el número de integrantes de un equipo es chico, se vuelve más injusto porque probablemente todos estén en la media. Quizás un incentivo por entrega de proyecto en equipo pueda ser más interesante como sistema de reconocimiento y recompensa.⁸⁵

5.4 Equipos de alto rendimiento

Antes de comenzar el análisis comparativo en este punto, se quiere compartir la opinión de los entrevistados en cuanto al concepto de equipos de alto rendimiento/eficientes. A quienes se refieren hicieron énfasis en cuidar tres aspectos como pilares para poder lograr que los equipos sean eficientes, comunicación: que la misma sea clara, concisa y efectiva a todo nivel; motivación: es intrínseca de cada uno, a pesar de estar influenciada por muchos factores, es muy importante lograr la automotivación y esto depende mucho de cómo es la persona, por lo tanto hay que entender qué factores motivan a cada uno; e inteligencia emocional: plantea la importancia de manejar las emociones individualmente y con la interacción con los demás.⁸⁶

A pesar de que los resultados obtenidos en cada una de las empresas fueron diferentes, en términos generales, se puede decir que coinciden en que aún tienen un largo camino por recorrer en todo lo que respecta a los equipos de alto rendimiento, desde saber el concepto, hasta la aplicación de los nuevos conceptos y tendencias de las herramientas y/o técnicas que lo impulsan.

Es interesante destacar que los colaboradores de ambas empresas definen a sus actuales equipos de trabajo como eficientes, mientras que los líderes no compartieron esa decisión de manera absoluta. Los líderes de la empresa A, en su mayoría, se definen como equipo, en cambio, los líderes de la empresa B, a pesar de que se identifican, en su mayoría, como equipo de alto rendimiento, no fue con un alto porcentaje. Un hecho a destacar, y que en cierto punto ha sido incoherente, es que afirmaron no conocer el concepto. Esto quizás se deba a que los líderes

⁸⁴ Extraído de Entrevista experto

⁸⁵ Extraído de Entrevista experto

⁸⁶ Extraído de Entrevista experto



utilizan un criterio de autoevaluación del equipo más crítico: tienen una comprensión más profunda de cada componente de este concepto y de lo que implica cada uno de ellos a nivel de sus equipos.

Más de la mitad de los líderes y colaboradores de la empresa A, señalan que se cumplen los objetivos optimizando los recursos. En la Empresa B, no existe alineación entre la opinión de líderes y colaboradores, obteniéndose que para los primeros se cumplen los objetivos optimizando recursos, mientras que los colaboradores creen que se logran parcialmente. Cabe destacar, que mediante un porcentaje significativo (10%) obtenido en ambas empresas, los colaboradores expresaron que los objetivos no se cumplen de manera eficiente, no siendo posible discernir si no se cumplen los objetivos, o se cumplen de manera no eficiente.

Comparando los resultados de la encuesta se puede decir que para ambas empresas, el concepto de equipos de alto rendimiento/eficiente es incipiente. Sin embargo, la empresa B muestra un mayor conocimiento y aplicabilidad de las nuevas tendencias en cuanto a herramientas/conceptos relacionadas a la temática (“creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar”, “equipos autogestionados”, “liderazgo adaptativo”, “inteligencia emocional” y “formación de equipos de trabajo virtuales”).

Con respecto a las nuevas tendencias mencionadas anteriormente, también se obtuvo la opinión de uno de los expertos al respecto, la cual coincidió con la de ambas empresas en el sentido de que la “creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar” es la metodología que más se utiliza en Uruguay. Expuso a modo de ejemplo, el caso de una de las empresas en donde había trabajado, que resultó interesante porque la misma hace ya varios años está en las mejores posiciones del ranking de Great Place to Work: “Teníamos un proceso de planificación estratégica, de la cual se desprendían los objetivos clave de la compañía y a partir de estos se definían las iniciativas a implementar. Se armaban diferentes grupos multifuncionales para trabajar en cada una de esas iniciativas. Entonces podrías tener una persona de operaciones, una persona de marketing, una persona administración, etc. La idea era poner toda la cadena de servicios de la compañía y poder llegar a obtener una visión común y bastante ampliada del negocio. Podíamos aportar diferentes opiniones, desde diferentes sectores y esto daba muy buenos resultados, asimismo impulsaba el sentido de pertenencia del equipo. Por otro lado, otro aspecto positivo de esta metodología era que a la gente le gustaba mucho participar porque salían de sus tareas rutinarias, y siempre aprendían cosas nuevas y desde miradas diferentes. Todos juntos obteníamos una solución final, con una mirada integral de la compañía”.⁸⁷

Continuando con la reflexión del experto, expuso hechos sobre la realidad que se está viviendo. Menciona que, muchas de las grandes empresas están en proceso de reestructura, presionadas por los mercados competitivos y las nuevas tendencias como la automatización, los sistemas de inteligencia artificial entre otros avances tecnológicos, que fomentan la modalidad de trabajo por proyecto. Por otro lado, se tiende cada vez más a tener estructuras menos pesadas, más baratas y más flexibles. En lo que respecta a las habilidades humanas, se está fomentando tener roles diferentes y más flexibles: no se prioriza tanto lo técnico sino la capacidad de adaptarse a los nuevos desafíos. Finalmente, en términos de progreso, la modalidad de trabajo flexibles y los contratos por proyectos fuera de las jerarquías, es una tendencia más bien global, en cambio en Uruguay este proceso va más lento, con excepción de las empresas de tecnología que ya vienen aplicando estas tendencias.⁸⁸

Mediante la información obtenida a lo largo de este estudio, es muy difícil dilucidar si los equipos de ambas empresas son equipos de alto rendimiento/eficientes o no. Para esto, sería necesario realizar un estudio observacional como complemento para conocer la dinámica de los diferentes equipos. A pesar de que se evidencia información sobre alguno de los factores clave a la hora de

⁸⁷ Fragmento extraído de Entrevista experto

⁸⁸ Extraído de Entrevista experto

hablar de este tipo de equipos de trabajo, no es suficiente para poder emitir un juicio y/o conclusión al respecto. Gracias al presente estudio realizado, se puede afirmar la existencia de varios puntos importantes a la hora de formar, desarrollar, mantener y disolver un equipo de trabajo en estas empresas.

6. RECOMENDACIONES

Gracias al estudio realizado en las empresas A y B, se ha identificado, que existen elementos clave en los equipos de trabajo que hay que tener en cuenta y mejorar día a día para lograr ser finalmente un equipo de alto rendimiento/eficiente. Se exponen a continuación algunas recomendaciones relacionadas a cada aspecto clave que se deberá trabajar o mejorar en los equipos de trabajo actuales de estas empresas para lograr que los mismos se transformen en equipos de alto rendimiento/eficientes:

- **Recursos:** se debe contar con los recursos necesarios y adecuados para lograr buenos resultados. Esto incluye, por ejemplo: tener las personas correctas en los puestos correctos, lograr un buen flujo de la información de manera oportuna, entre otros.
- **Liderazgo:** las organizaciones deben cambiar el liderazgo tradicional, limitado por las jerarquías, y enfocarse en una nueva generación de líderes capaces de adoptar el estilo de liderazgo que más se ajuste a la situación que deben enfrentar en el momento, deben lograr ser, o tender a ser líderes adaptativos. En términos generales, una organización con estructura vertical no es tan compatible con el alto rendimiento.
- **Clima de confianza:** se debe trabajar en la confianza en uno mismo y con sus pares, esto fomenta la cooperación, une, e impulsa el sentido de pertenencia de un equipo.
- **Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa:** se deben definir e implementar sistemas que no vayan en contra de los valores y competencias que la organización quiere promover para lograr tener un equipo de alto rendimiento/eficiente. Se debe definir los objetivos de manera crítica respecto a lo que se quiere obtener de ellos y deben ser comunicados con claridad y transparencia a todos los miembros de la organización, de manera de que éstos sean conocidos por todos. Es importante fomentar más los objetivos grupales que los individuales, y las recompensas deben estar asociadas de la misma manera para que sean justas. No es conveniente el sistema de evaluación de desempeño por calibración forzosa (sistema que utiliza la curva de Gauss para la distribución de resultados), y si la empresa lo utiliza, no es recomendable asociar al mismo con el sistema de incentivos y recompensas, ya que atenta contra el trabajo en equipo. Este sistema de evaluación de desempeño puede ser conveniente si se desea identificar los altos y bajos desempeños en grupos grandes de trabajo de una organización, de lo contrario es mejor evitar su uso.
- **Habilidades de los miembros:** se debe conocer las habilidades de cada uno de los miembros, desde el ingreso a la organización, para detectar las áreas de mejora en cada uno de ellos e impulsarlos y motivarlos a su desarrollo personal. Además, es importante conocer los puntos fuertes de cada uno de los miembros ya que esto facilitará la asignación de tareas, y el manejo de situaciones cambiantes. Es responsabilidad del líder incorporar más técnicas y herramientas que impulsen la competencia de trabajo en equipo, y responsabilidad de la dirección dar un marco de apoyo al mismo. Algunos ejemplos: team building, coaching, feedback 360°, planes de desarrollo, actividades grupales internas o externas a la organización, capacitaciones sobre nuevas tendencias, taller por temáticas, entre otras. Más allá de las habilidades innatas de los miembros, se debe apostar a la formación de los mismos para lograr así tanto la motivación y crecimiento personal, como finalmente la del equipo.



- **Personalidad de los miembros:** este aspecto es muy importante, ya que posee una fuerte influencia en la conducta individual y puede afectar también la grupal. Buscar miembros que sean corteses, meticulosos, innovadores y empáticos, son algunos ejemplos de personalidades recomendables para mejorar el desempeño del equipo si se busca lograr un buen desempeño.
- **Asignación de roles:** los roles deben asignarse de acuerdo a las aptitudes y preferencias de los miembros. Si esto se hace bien, tendrá resultados muy beneficiosos para todo el equipo.
- **Diversidad:** es conveniente que los equipos estén conformados por personas heterogéneas que se complementen, teniendo presente que esto le brindará mayor riqueza al grupo. Es importante tener presente que esto dependerá de las necesidades, del tipo de equipo bajo análisis y de la situación a la que éste se esté enfrentando, no siempre las perspectivas diferentes benefician a todos los equipos. Se pueden aplicar técnicas de inteligencia artificial para evaluar las características de los individuos y dilucidar su perfil, para luego comparar las diferencias y complementariedad de los integrantes de los equipos.
- **Tamaño de equipos:** mantener un número reducido de miembros es lo que en general los expertos recomiendan para lograr aumentar la eficiencia, generalmente entre 5 y hasta 12 miembros es lo recomendado.
- **Preferencias de los miembros:** a pesar de las preferencias de cada persona, en equipos de alto rendimiento/eficientes no pueden existir miembros individualistas, porque no generaría un buen clima laboral y podría acarrear varios problemas.
- **Flexibilidad de los miembros:** es muy importante que los miembros tengan esta flexibilidad, es decir, que tengan la capacidad de adaptarse fácilmente a los cambios, que experimenten e innoven, que sean creativos; y más si se aspira a tener equipos de alto rendimiento/eficientes. Esto se debe tener en cuenta desde la etapa inicial, la selección del personal, y durante la relación laboral del miembro con la organización, es decir, que se impulse su desarrollo a posteriori a través de, por ejemplo: la formación, el coaching, definición de planes de desarrollo, entre otros. Además, ahora con las nuevas tendencias de equipos virtuales, por proyectos, autodirigidos, surgen nuevas necesidades y es fundamental que se tenga en consideración estos aspectos ya que son necesarios para poder enfrentar todos los cambios que se vendrán.
- **Propósitos y planes comunes:** es fundamental tener la misión institucional clara a todo nivel de la organización, para luego definir y llevar a cabo estrategias que permitan lograr las metas. Los miembros pueden recapacitar y ajustar su plan cuando sea necesario, deben ser reflexivos y poder opinar sobre buenas y mejores prácticas. Es importante trabajar en la teoría de estos conceptos, pero hay que ver la forma de llevarlos a la práctica para que realmente funcionen.
- **Metas específicas:** Los objetivos grupales deben estar alineados a los objetivos individualmente fijados, tiene que existir una coherencia, es decir, un propósito común siempre detrás. Estas metas de desempeño específicas, mensurables, realistas y desafiantes. Se debe promover altos grados de autonomía y responsabilidad que se traducirán en la obtención de resultados.
- **Eficacia:** Los equipos de alto rendimiento deben de tener confianza en sí mismos, sentido de pertenencia, y al lograr exitosamente los resultados, todos estos aspectos se acrecentarán.
- **Niveles de conflicto:** la organización debe fomentar la crítica sana y constructiva, y el compromiso hacia el equipo; la idea de que el conflicto es una oportunidad de mejora y aprendizaje; y que no hay que buscar culpables, sino soluciones. La forma en que se resuelven los conflictos determinará la eficiencia del equipo.



- **Pereza social:** se debe definir claramente las responsabilidades individuales y grupales para eliminar o mitigar todo signo de pereza social, sin responsables las tareas no se cumplen.
- **Comunicación:** es un pilar para los equipos, y la misma debe ser efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica.
- **Motivación:** para concretar resultados los miembros de un equipo deben estar motivados. Las organizaciones deben brindar el marco para que líderes trabajen en la motivación de los individuos y en los desafíos a plantear, pero cada integrante también debe poner de sí mismo para que esto se logre. No hay que perder de vista que para poder motivar hay que tener conocimiento de las personas, sus habilidades, su personalidad y sus preferencias.
- **Inteligencia emocional:** cada miembro debe trabajar en cada uno de los aspectos de la inteligencia emocional porque ésta genera muchos beneficios tanto individual como grupalmente. La inteligencia emocional permite mejorar el autoconocimiento de cada miembro, el proceso de toma de decisiones, el clima laboral, las relaciones interpersonales en el equipo, impulsa y favorece el desarrollo personal, mejora la capacidad de liderazgo, reduce la ansiedad, impulsa la motivación y mejora el desempeño laboral individual y grupal, permitiendo obtener mejores resultados.
- **Mejora continua:** para poder lograr una mejora continua, los equipos ya tienen que estar instaurados y maduros. Los miembros deben superarse día a día, basados en la información y formación que cada uno tenga, tomando decisiones acertadas y a tiempo, explorando con creatividad las opciones y con el rol que tienen asignado dentro del equipo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, José María, 2011. *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alaimo, Salías, 2016. *Proyectos ágiles con #Scrum..* Buenos Aires: Kleer.
- Baliño, Enrique; Pacheco, Carlos, 2010. *No más pálidas*. Xn Publishing ed. Montevideo: s.n.
- Blake, R., Mouton, J. & Allen, R., 1992. *Cómo trabajar en equipo*. s.l.:Nomos Ltda.
- Blanchard, K., Randolph, A. & Grazier, P., 2005. *Trabajo en equipo - Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Buenos Aires: Ediciones Deusto.
- Covey, S. R., 2014. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Planeta de libros.
- Essentials, H. B., 2007. *Cómo crear equipos efectivos*. DEUSTO S.A. Ediciones ed. Barcelona: s.n.
- Estanislao; Bachrach, 2013. *Ágil Mente*. Gráfica MPS S.R.L. ed. Buenos Aires: s.n.
- Goleman, D., 1998. *Liderazgo que obtiene resultados*. s.l.:Harvard Business School Publishing Corporation.
- Goleman, D., 2013. *El cerebro y la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B S.A..
- Harvard Business Press, 2006. *Liderar Equipos*. Impact Media Comercial S.A. ed. Santiago de Chile: Serie Pocket Mentor.



Harvard Business Press, 2009. *Manejar su tiempo*. Impact Media Comercial S.A. ed. Santiago de Chile: Serie Pocket Mentor.

Harvard Business Press, 2010. *Desarrolle a sus colaboradores*. Impact Media Comercial S.A. ed. Santiago de Chile: Serie Pocket Mentor.

Harvard Business Press, 2010. *Dirigir reuniones efectivas*. Impact Media Comercial S.A. ed. Santiago de Chile: Serie Pocket Mentor.

Katzenbach, J. R. & Smith, D., 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Boston: Harvard Business School.

Lencioni, Patrick, 2003. *Las cinco disfunciones de un equipo*. Barcelona: Urano S.A.U.

Lencioni, P., 2017. *Equipos ideales*. Barcelona: Urano.

Maxwell, John C., 2008. *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. s.l.:Grupo Nelson.

Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2013. *Comportamiento organizacional*. México: 15 Edición. PEARSON.

8. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Módulo 9 Trabajo en Equipo. IIFE Buenos Aires - UNESCO (2000)
http://www.poznerpilar.org/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod09.pdf

Jeff Schwartz et al., The overwhelmed employee: Simplify the work environment, Deloitte University Press, March 7, 2014, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-overwhelmed-employee.html?id=gx:el:dc:dup682:cons:awa:hct14>, accessed January 13, 2017.

Tendencias Globales del Capital Humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital, 2017.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

2017 Deloitte Global Human Capital Trends - Leadership disrupted- Pushing the boundaries
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

9. ANEXOS

9.1 Anexo 01: Figuras

9.2 Anexo 02: Modelo de encuesta realizadas a líderes y colaboradores de las empresas bajo estudio

9.3 Anexo 03: Modelo de entrevistas realizadas a expertos

9.4 Anexo 04: Gráficos con resultados de la segmentación de la población encuestada

9.5 Anexo 05: Gráficos con resultados de las encuestas realizadas a líderes y colaboradores

9.6 Anexo 06: Tablas con resultados de las encuestas realizadas a líderes y colaboradores

ANEXO 01 – Figuras

Figura 1 – Diagramas de tendencias globales en formación de equipos

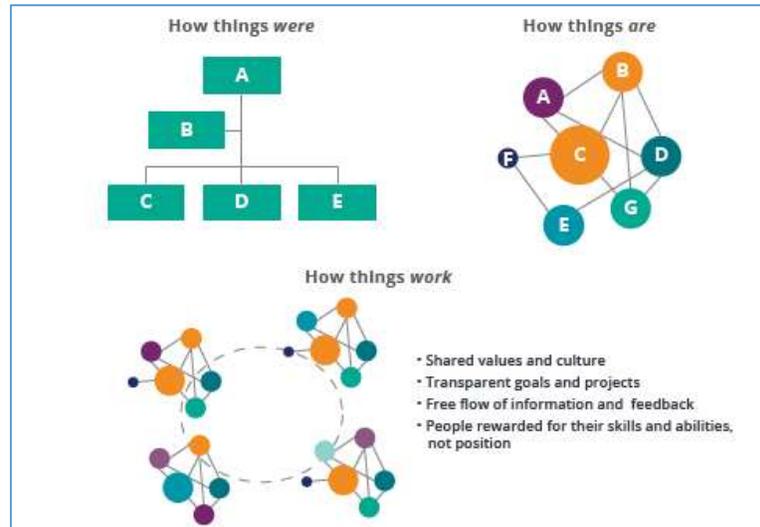


Figura 2 – Tendencias globales en liderazgo

La organización del futuro: Antiguas reglas vs Nuevas reglas	
Antiguas Reglas	Nuevas Reglas
Organizado para la eficiencia y la eficacia	Organizado para aprender, innovar e impactar al cliente
Compañía vista como una jerarquía, con derecho de desición jerárquica, estructura y progresión de liderazgo	Compañía vista como una red ágil, empoderada por los líderes del equipo y alimentada por la colaboración y el intercambio de conocimientos
Estructura basada en la función de negocio con líderes funcionales y grupos globales funcionales	Estructura basada en en trabajos y proyectos
Avance a través de la promoción hacia arriba con muchos niveles para avanzar	Avance a través de muchas tareas, diversas experiencias y liderazgo multifuncional
Las personas se "convierten en líderes" a través de la promoción	La personas "crean seguidores" para crecer en influencia y autoridad
Dirigir con directivas	Liderar de manera adaptativa
Cultura regida por el miedo al fracaso y la percepción de los demás	Cultura de seguridad, abundancia e importancia de hablar de riesgos e innovación
Basado en reglas	Basado en estrategias cambiantes
Roles y títulos claramente definidos	Equipos y responsabilidades definidas, pero con roles y títulos que cambian regularmente
Basado en los procesos	Basado en los proyectos



ANEXO 02 – Encuestas

Segmentación de la muestra bajo estudio correspondiente a las encuestas

1. Máximo nivel educativo alcanzado
 - a. Primaria incompleta
 - b. Primaria completa
 - c. Secundaria incompleta
 - d. Secundaria completa
 - e. Terciario incompleto
 - f. Terciario completo
 - g. Posgrado/Máster/Doctorado incompleto
 - h. Posgrado/Máster/Doctorado completo
2. Generación a la que perteneces
 - a. Nacido entre 1946 y 1964
 - b. Nacido entre 1965 y 1980
 - c. Nacido entre 1981 y 1995
 - d. Nacido entre 1996 en adelante
3. ¿Cuál es la antigüedad dentro del equipo actual de trabajo?
 - a. Menor a 1 año
 - b. Entre 1 año y 3 años
 - c. Entre 3 años y 5 años
 - d. Más de 5 años
4. ¿Dónde se localizan los miembros de tu actual equipo de trabajo directo?
 - a. Uruguay
 - b. En el resto del mundo
 - c. Parte en Uruguay y parte en el resto del mundo
5. ¿Cuál es su modalidad de trabajo?
 - a. Asignación de tareas fijas
 - b. Asignación de tareas fijas y asignación de proyectos variables
 - c. Asignación de proyectos
6. ¿Tienes gente a cargo?
 - a. Sí (**Encuesta dirigida a los líderes**)
 - b. No (**Encuesta dirigida a los colaboradores**)

Encuesta dirigida a los líderes

1. ¿Qué es lo que usted espera de un equipo de trabajo ideal?
Marque las 4 opciones más relevantes para usted y ordene las mismas siendo 1 la más importante.
 - Alineación de los objetivos de trabajo definidos para el grupo con los establecidos individualmente
 - Apoyo y colaboración
 - Aceptación y respeto de cada uno de los miembros
 - Buen clima laboral
 - Planificación adecuada de las tareas de cada individuo



- Responsabilidad y roles asignados considerando las características de cada uno
- Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes
- Confianza en uno mismo
- Confianza entre los integrantes
- Compromiso, motivación e involucramiento
- Desarrollar un sentido de pertenencia
- Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica
- Otros: _____

2. ¿Usted considera que la organización, en dónde actualmente trabaja, impulsa el trabajo en equipo? Por ejemplo: esto lo ve reflejado en su misión, su visión, sus competencias, sus valores, entre otros.

- a. Si__ ¿Cuál/es? _____
- b. No__

3. ¿Cuál definición cree que refleja mejor su **actual** equipo de trabajo?

- a. Grupo de personas, con habilidades complementarias, comprometidas, que unen sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común de rendimiento por el que se sienten responsables, generando sinergia.
- b. Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos.
- c. Grupo de personas comprometidas que han generado vínculos basados en confianza y respeto mutuo a través de la comunicación efectiva, logrando un sentido de pertenencia y generando sinergia; tienen definidos objetivos claros y compartidos con normas de funcionamiento establecidas; cada miembro tiene definidas las responsabilidades, las tareas y los roles.

4. ¿Qué aspectos considera son necesarios desarrollar en su **actual** equipo de trabajo? Marque las 4 opciones más relevantes para usted y ordene las mismas siendo 1 la más importante.

- Alineación de los objetivos de trabajo definidos para el grupo con los establecidos individualmente
- Aceptación y respeto de cada uno de los miembros
- Buen clima laboral
- Planteo y análisis de las diferencias
- Planificación adecuada de las tareas de cada individuo
- Responsabilidad y roles asignados considerando que la persona adecuada ocupa el puesto correcto
- Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes
- Confianza en uno mismo
- Confianza entre los integrantes
- Compromiso, motivación e involucramiento
- Desarrollar un sentido de pertenencia
- Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica
- Otros: _____



5. ¿Usted cree que es viable desarrollar las opciones anteriores seleccionadas en su **actual** equipo de trabajo?
- Si__ ¿Por qué? ____
 - No__ ¿Por qué? ____
6. ¿Considera que su actual equipo de trabajo logra los objetivos planteados optimizando recursos?
- Si, en su mayoría
 - Si, parcialmente
 - No
7. ¿Cuál de estas situaciones considera que impiden lograr un desempeño eficiente de su actual equipo de trabajo? Marque los principales motivos que usted detecta.
- NO APLICA. En la respuesta anterior he contestado "sí, en su mayoría".
 - Objetivos no claros
 - Falta de respaldo de la dirección
 - Clima de trabajo
 - Planificación incorrecta
 - Negatividad o egoísmo en el grupo o parte de sus miembros
 - Desmotivación de alguno de los miembros
 - Falta de perseverancia
 - Miembros que no se involucran
 - Falta de confianza mutua
 - Lucha de poder e influencia
 - Incongruencia en la definición de los objetivos individuales con los grupales
 - Falta de oportunidad de trabajar en equipo
 - Frecuentes cambios de objetivos sobre la marcha
 - Otro:_____
8. Seleccione la/s frase/s que mejor describen su actuar en su **actual** equipo de trabajo en momentos difíciles: conflicto y cambio.
- No se plantean los problemas, no hay apertura para decir y/o escuchar
 - Se enfrentan una vez que la situación ya no es sostenible
 - Se maneja como equipo de manera honesta, directa y a tiempo
 - Como líder me involucro con la resolución de los conflictos de manera oportuna
 - Hago caso omiso a los momentos difíciles. Es normal que ocurran y éstos se resuelven a lo largo del tiempo
9. ¿Cómo son fijados los objetivos para la evaluación de desempeño en tú organización actual?
- Sólo se fijan objetivos grupales.
 - Sólo se fijan objetivos individuales.
 - Se fijan objetivos individuales y grupales.
 - No existe evaluación de desempeño. (*)



(*) Si no existe evaluación de desempeño: ¿Usted considera que sería recomendable implementar en tu organización actual un sistema de evaluación de desempeño que contemple el trabajo en equipo? _____

10. Marque las opciones que mejor representan el sistema de incentivos y recompensas en **tu actual organización**:

- Los incentivos y recompensas se fijan de acuerdo al logro de los objetivos grupales más que los individuales.
- Los incentivos y recompensas se fijan de acuerdo al logro de los objetivos individuales más que los grupales.
- No existen incentivos y recompensas que acompañen la evaluación de desempeño.
- Considero que los incentivos y recompensas no son definidos acordes a la cultura de trabajo en equipo que la empresa promueve.
- No existe un sistema de incentivos y recompensas.

11. ¿Con qué estilo de liderazgo se identifica en la mayoría de las situaciones de su rol **actual**?

- Orientativo “Ven conmigo”
- Formativo “Inténtalo”
- Democrático “¿Qué opinas?”
- Afiliativo “Las personas, primero”
- Ejemplar “Haz como yo”
- Coercitivo “Haz lo que te digo”
- Otro: _____

12. ¿Al momento de selección de personal usted hace hincapié en la competencia de trabajo en equipo?

- Si
- No

13. ¿Considera que las actuales herramientas de selección de personal permiten predecir el comportamiento del futuro colaborador en la competencia de trabajo en equipo?

- Si. ¿Cuál/es? _____
- No.

14. ¿Dichas herramientas de selección de personal permiten predecir la compatibilidad del futuro colaborador con los miembros del equipo actual?

- Si. ¿Cuál/es? _____
- No.

15. ¿Usted como líder hace uso de alguna herramienta para desarrollar la competencia de trabajo en equipo? Por ejemplo, actividades grupales, entrenamientos, capacitaciones externas, team building, coaching, entre otros.

- Si. ¿Cuál/es? _____
- No.



16. ¿Conoce el concepto de “equipo de alto rendimiento/eficientes”?
- Si
 - No
17. ¿Qué herramienta/metodología ha utilizado de forma complementaria para lograr el desarrollo de su equipo actual en uno de alto rendimiento?
- NO APLICA. En la respuesta anterior he contestado “No”
 - Creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar
 - Metodología Ágil (Scrum u otros)
 - Equipos autogestionados
 - Liderazgo adaptativo
 - Formación de equipos de trabajo virtuales
 - Inteligencia emocional
 - Otros: _____

Encuesta dirigida a los colaboradores

1. ¿Qué es lo que usted espera de un equipo de trabajo ideal?
Marque las 4 opciones más relevantes para usted y ordene las mismas siendo 1 la más importante.
- Alineación de los objetivos de trabajo definidos para el grupo con los establecidos individualmente
 - Apoyo y colaboración
 - Aceptación y respeto de cada uno de los miembros
 - Buen clima laboral
 - Planificación adecuada de las tareas de cada individuo
 - Responsabilidad y roles asignados considerando las características de cada uno
 - Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes
 - Confianza en uno mismo
 - Confianza entre los integrantes
 - Compromiso, motivación e involucramiento
 - Desarrollar un sentido de pertenencia
 - Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica
 - Otros: _____
2. ¿Usted considera que la calidad del producto/proceso/servicio es directamente proporcional al trabajo en equipo?
- Si__
 - No__
- ¿Por qué? _____
3. ¿Usted considera que la organización, en dónde actualmente trabaja, impulsa el trabajo en equipo? Por ejemplo: esto lo ve reflejado en su misión, su visión, sus competencias, sus valores, cultura organizacional, entre otros.
- Si__ ¿Cuál/es? _____
 - No__



4. ¿La organización aplica alguna herramienta o técnica para impulsar el trabajo en equipo? Por ejemplo: actividades grupales, entrenamientos, capacitaciones externas, team building, coaching, entre otros.
- Si__ ¿Cuál/es? _____
 - No__
5. ¿Cuál definición cree que refleja mejor su **actual** equipo de trabajo?
- Grupo de personas, con habilidades complementarias, comprometidas, que unen sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común de rendimiento por el que se sienten responsables, generando sinergia.
 - Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos.
 - Grupo de personas comprometidas que han generado vínculos basados en confianza y respeto mutuo a través de la comunicación efectiva, logrando un sentido de pertenencia y generando sinergia; tienen definidos objetivos claros y compartidos con normas de funcionamiento establecidas; cada miembro tiene definidas las responsabilidades, las tareas y los roles.
6. ¿Qué aspectos considera son necesarios desarrollar en su **actual** equipo de trabajo? Marque las 4 opciones más relevantes para usted y ordene las mismas siendo 1 la más importante.
- Alineación en la definición de los objetivos individuales con los del equipo (las necesidades comunes y particulares)
 - Aceptación y respeto de cada uno de los miembros
 - Buen clima laboral
 - Planificación adecuada de las tareas de cada individuo
 - Responsabilidad y roles asignados considerando que la persona adecuada ocupa el puesto correcto
 - Planteo y análisis de las diferencias
 - Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes
 - Confianza en uno mismo
 - Confianza entre los integrantes
 - Compromiso, motivación e involucramiento
 - Desarrollar un sentido de pertenencia
 - Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica
 - Otros: _____
7. ¿Usted cree que es viable desarrollar las opciones anteriores seleccionadas en su **actual** equipo de trabajo?
- Si__ ¿Por qué? _____
 - No__ ¿Por qué? _____
8. ¿Considera que su actual equipo de trabajo logra los objetivos planteados optimizando recursos?
- Si, en su mayoría
 - Si, parcialmente
 - No



9. ¿Cuál de estas situaciones considera que impiden lograr un desempeño eficiente de su actual equipo de trabajo? Marque los principales motivos que usted detecta.
- NO APLICA. En la anterior pregunta he contestado “Si, en su mayoría”
 - Objetivos no claros
 - Falta de respaldo de la dirección
 - Liderazgo ineficaz
 - Clima de trabajo
 - Planificación incorrecta
 - Negatividad o egoísmo en el grupo o parte de sus miembros
 - Desmotivación de alguno de los miembros
 - Falta de perseverancia
 - Miembros que no se involucran
 - Falta de confianza mutua
 - Lucha de poder e influencia
 - Incongruencia en la definición de los objetivos individuales con los grupales
 - Falta de oportunidad de trabajar en equipo
 - Frecuentes cambios de objetivos sobre la marcha
 - Otros: _____
10. Seleccione la/s frase/s que mejor describen la actitud del líder de su **actual** equipo de trabajo en momentos difíciles: conflicto y cambio.
- No se plantean los problemas, no hay apertura para decir y/o escuchar
 - Se enfrentan una vez que la situación ya no es sostenible
 - Se maneja como equipo de manera honesta, directa y a tiempo
 - Los líderes se involucran con la resolución de los conflictos de manera oportuna
 - Los líderes hacen caso omiso a los momentos difíciles
11. ¿Está de acuerdo con la siguiente frase: “Está comprobado: la gente no se va de las empresas, se va de los jefes” (José María Acosta)?
- a. Si__ ¿Por qué? _____
 - b. No__ ¿Por qué? _____
12. ¿Cómo son fijados los objetivos para la evaluación de desempeño en tú organización actual?
- a. Sólo se fijan objetivos grupales.
 - b. Sólo se fijan objetivos individuales.
 - c. Se fijan objetivos individuales y grupales.
 - d. No existe evaluación de desempeño. (*)
- (*) Si no existe evaluación de desempeño: ¿Usted considera que sería recomendable implementar en tu organización actual un sistema de evaluación de desempeño que contemple el trabajo en equipo?
13. Marque las opciones que mejor representan el sistema de incentivos y recompensas en tu actual organización:
- a. Los incentivos y recompensas se fijan de acuerdo al logro de los objetivos grupales más que los individuales.



- b. Los incentivos y recompensas se fijan de acuerdo al logro de los objetivos individuales más que los grupales.
- c. No existen incentivos y recompensas que acompañen la evaluación de desempeño.
- d. Considero que los incentivos y recompensas no son definidos acordes a la cultura de trabajo en equipo que la empresa promueve.
- e. No existe sistema de incentivos y recompensas

14. ¿Qué estilo de liderazgo mejor representa a tu **actual** líder, en la mayoría de las situaciones a las que se enfrenta?

- Orientativo “Ven conmigo”
- Formativo “Inténtalo”
- Democrático “¿Qué opinas?”
- Afiliativo “Las personas, primero”
- Ejemplar “Haz como yo”
- Coercitivo “Haz lo que te digo”
- Otro: _____

15. ¿Se está trabajando en su organización en los siguientes conceptos? Marque todas las opciones que corresponda.

- Creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar
- Metodología Ágil (Scrum u otros)
- Equipos autogestionados
- Liderazgo adaptativo
- Formación de equipos de trabajo virtuales
- Inteligencia emocional
- No conozco estos conceptos
- Conozco los conceptos, pero no se está trabajando en ninguno de ellos
- Otro: _____



ANEXO 03 – Entrevista juicio experto

1. ¿Qué elementos considera que no pueden faltar a la hora de formar un equipo de trabajo?
2. ¿Qué importancia se le da desde las organizaciones uruguayas al trabajo en equipo en el momento de seleccionar personal?
 - a. ¿Cuál ha sido la evolución en el tiempo en este aspecto?
3. ¿Usted considera que las organizaciones uruguayas reflejan la importancia del trabajo en equipo en su misión, su visión, sus competencias, sus valores, cultura organizacional, su sistema de remuneración, entre otros?
 - a. ¿Lo llevan a la práctica?
4. ¿Considera que las actuales herramientas de selección de personal permiten predecir el comportamiento del futuro colaborador en la competencia de trabajo en equipo? Ejemplifique.
5. ¿Considera que es importante que exista compatibilidad entre el futuro colaborador y los miembros del equipo existente?
6. ¿Qué herramientas/técnicas de selección de personal aplica usted para predecir la compatibilidad del futuro colaborador con los miembros del equipo actual?
7. ¿Ha realizado selección de personal para trabajar en equipos virtuales?
 - a. ¿Qué particularidades tiene este proceso?
 - b. ¿Qué herramientas utiliza para esto?
8. ¿Cree que la competencia de trabajo en equipo es desarrollable?
9. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas en Uruguay por los líderes para desarrollar la competencia de trabajo en equipo? Por ejemplo, actividades grupales, entrenamientos, capacitaciones externas, team building, coaching, entre otros.
10. En su opinión, ¿Cómo influye el líder en el equipo de trabajo?
11. Dada su experiencia, ¿qué habilidades ha identificado en líderes uruguayos que manejan equipos de trabajo exitosos en comparación al resto?
 - a. ¿Qué recomendaría a los líderes de equipos disfuncionales para dejar de serlo?
12. ¿Qué opina de la siguiente frase: “Está comprobado: la gente no se va de las empresas, se va de los jefes” (José María Acosta)?



13. ¿Qué problemáticas y/o desafíos desde su experiencia ve que son frecuentes en un equipo de trabajo?
14. ¿Cómo manejan el conflicto las organizaciones actuales uruguayas?
15. ¿Qué tan frecuentemente las organizaciones les solicitan asesoramiento respecto a cómo manejar los conflictos?
16. ¿Cómo manejan el cambio las organizaciones actuales uruguayas?
17. ¿Cuáles son las razones más frecuentes en las organizaciones actuales por las cuales los equipos fracasan?
18. ¿Cómo se maneja el conflicto en los equipos virtuales?
19. ¿Cree que es necesario la existencia de un sistema de incentivos y recompensas en las organizaciones?
20. ¿Qué causas pueden ser motivo de que no exista este sistema en ciertas organizaciones?
21. ¿Qué sistema de incentivos y recompensas recomendaría para lograr reconocer el desempeño individual e impulsar el trabajo en equipo? ¿Tiene un caso uruguayo de éxito/fracaso para comentar?
22. ¿Qué habilidades considera que hay que desarrollar para impulsar el alto rendimiento en un equipo de trabajo?
23. ¿Considera que las empresas uruguayas están trabajando en estos conceptos?
 - Creación de equipos de trabajo variables según proyecto a realizar
 - Metodología Ágiles (Scrum u otros)
 - Equipos autogestionados
 - Liderazgo adaptativo
 - Formación de equipos de trabajo virtuales
 - Inteligencia emocional
 - Otros: _____



24. ¿Considera que las organizaciones actuales uruguayas están preocupadas en transformar sus equipos de trabajo actuales en equipos de alto rendimiento?
- a. ¿Qué acciones están llevando a cabo para eso?
25. A nivel mundial las organizaciones están tendiendo a una organización flexible, pasando de las estructuras organizativas jerárquicas a modelos donde se fomenta el trabajo en equipo (El 51% de las organizaciones estima aumentar las contrataciones por proyectos y el 16% cree que aumentará en forma significativa el trabajo en esta modalidad. Otro dato interesante es que el 65% de las organizaciones tienen modelos de empleo flexibles, mientras que el 19% mantiene los formatos tradicionales)
- ¿Ve que esta tendencia se refleja en Uruguay?

ANEXO 04 – Segmentación

Gráfico 1 - Máximo nivel educativo alcanzado

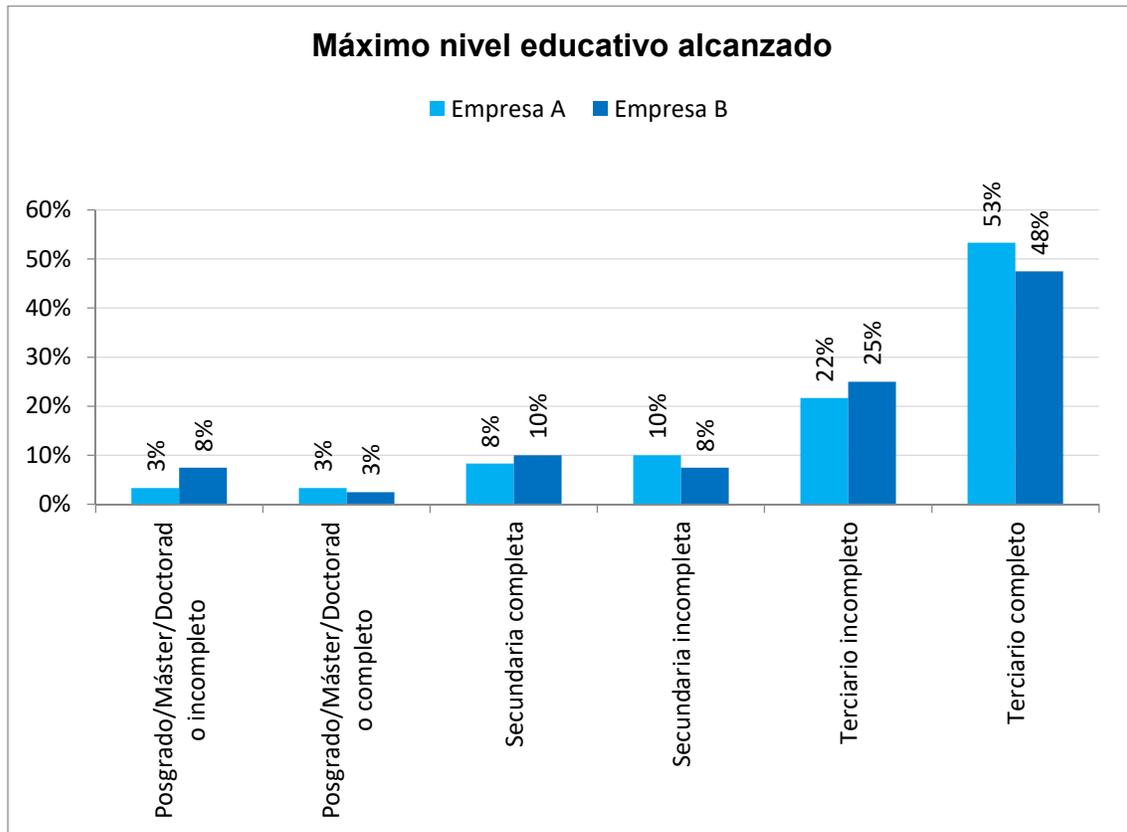


Gráfico 2 - Composición de la población de la organización de acuerdo a las generaciones

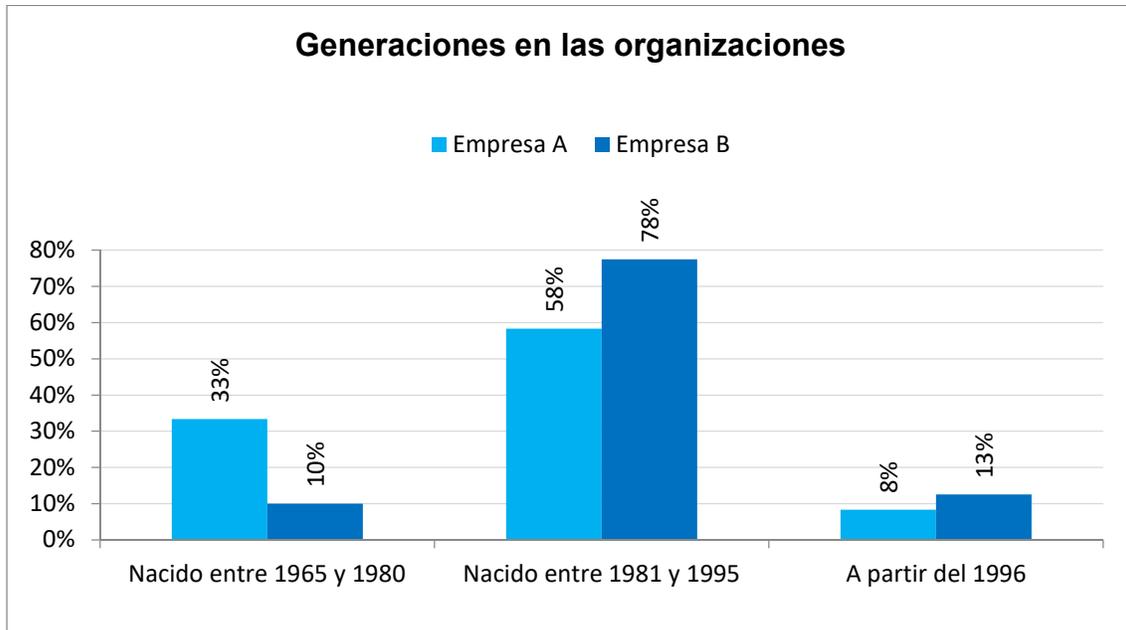


Gráfico 3 - Antigüedad dentro del equipo actual de trabajo

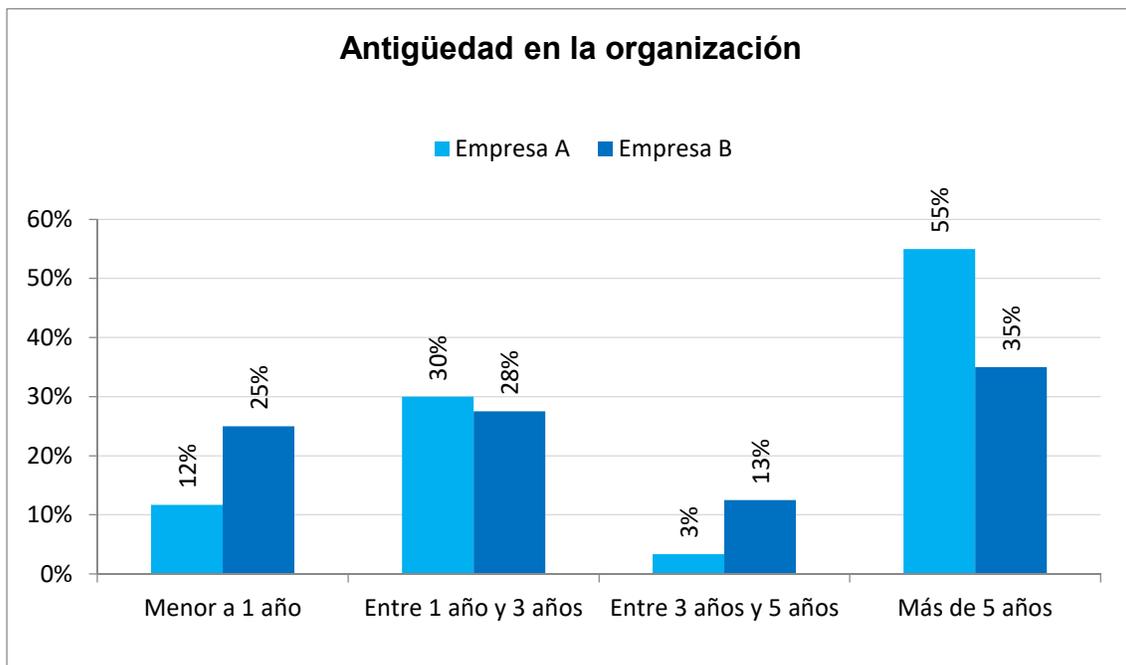


Gráfico 4 - Localización de los miembros de tú actual equipo de trabajo directo

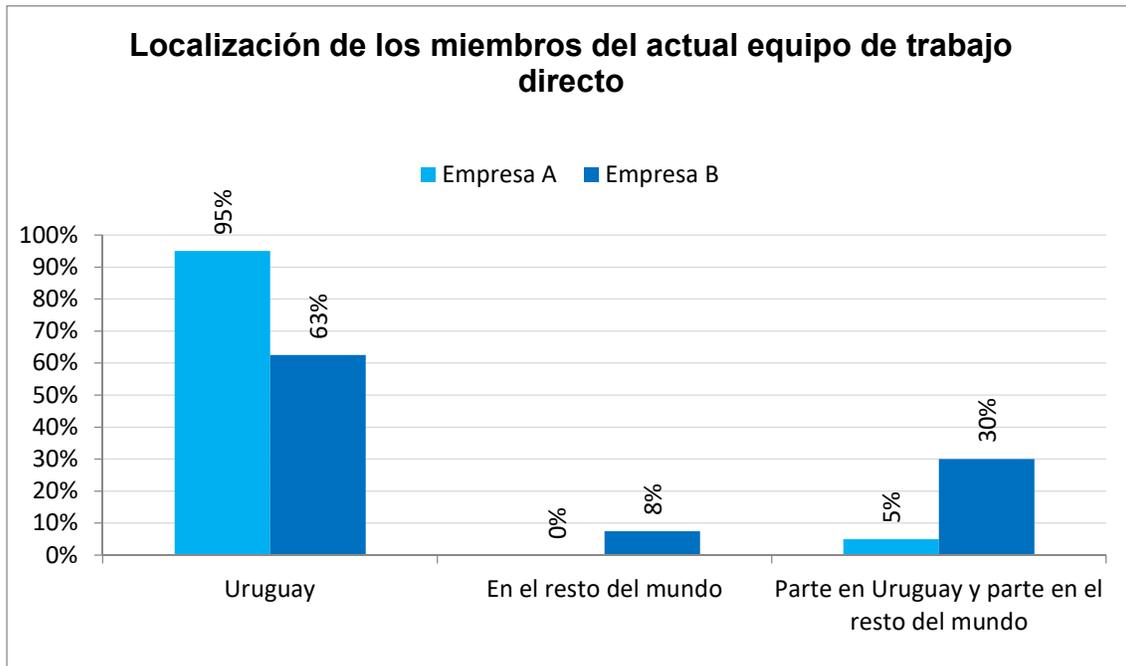


Gráfico 5 - Modalidades de trabajo

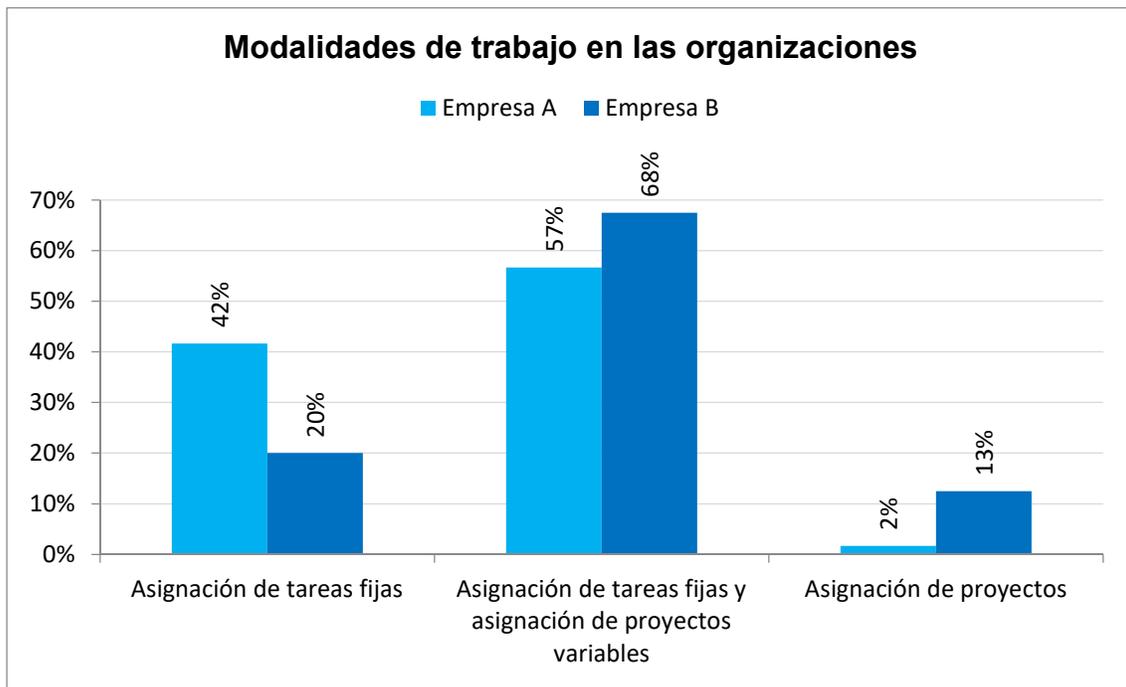
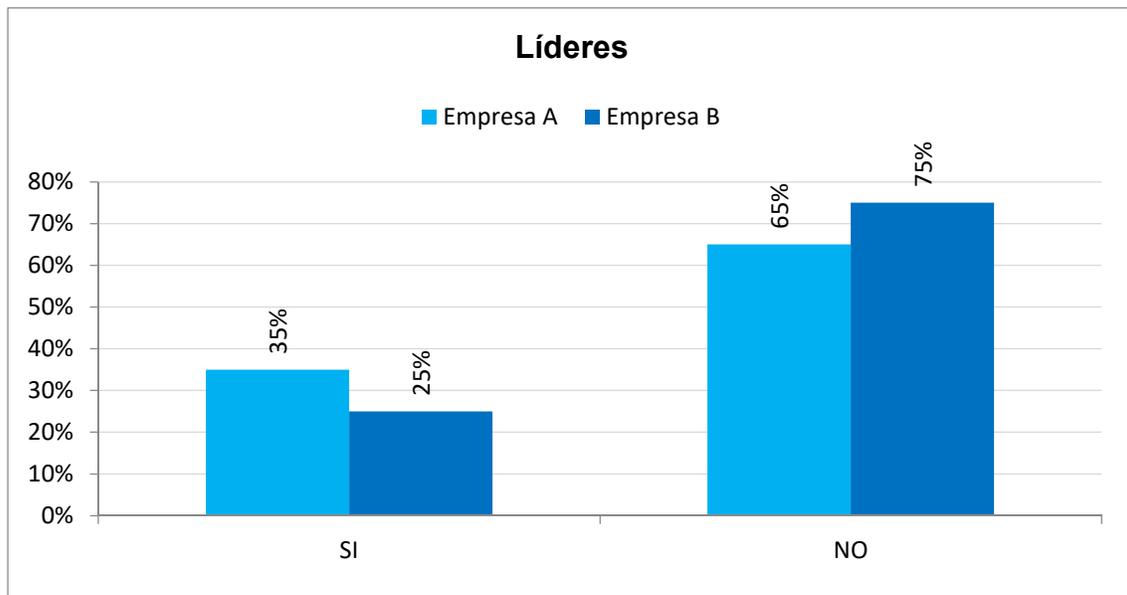




Gráfico 6 - Cantidad de líderes



ANEXO 05 – Gráficos

Gráfico 1 – Opinión de líderes y colaboradores sobre si su empresa impulsa el trabajo en equipo en dicha organización

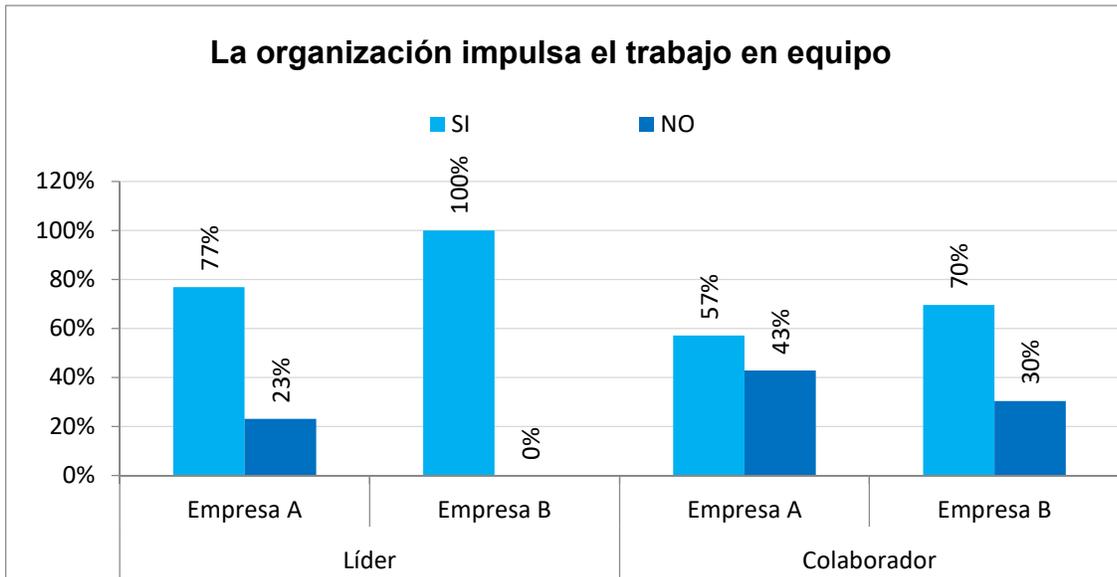


Gráfico 2 – Opinión de los colaboradores en cuanto a si la calidad del producto/proceso/servicio es directamente proporcional al trabajo en equipo

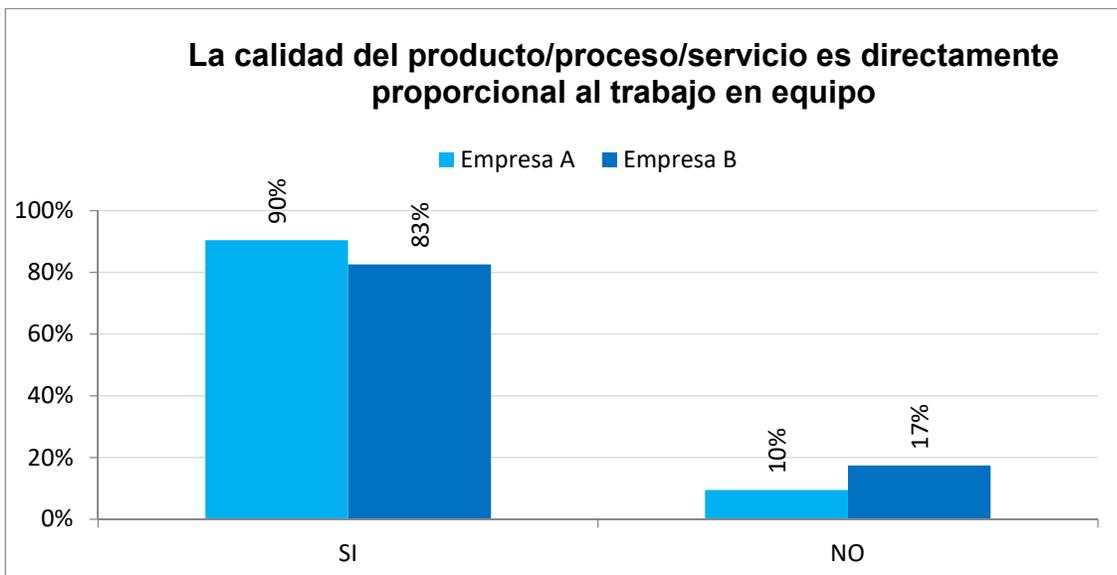


Gráfico 3 – Opinión de colaboradores sobre la aplicación de herramientas/técnicas por parte de la organización para impulsar el trabajo en equipo

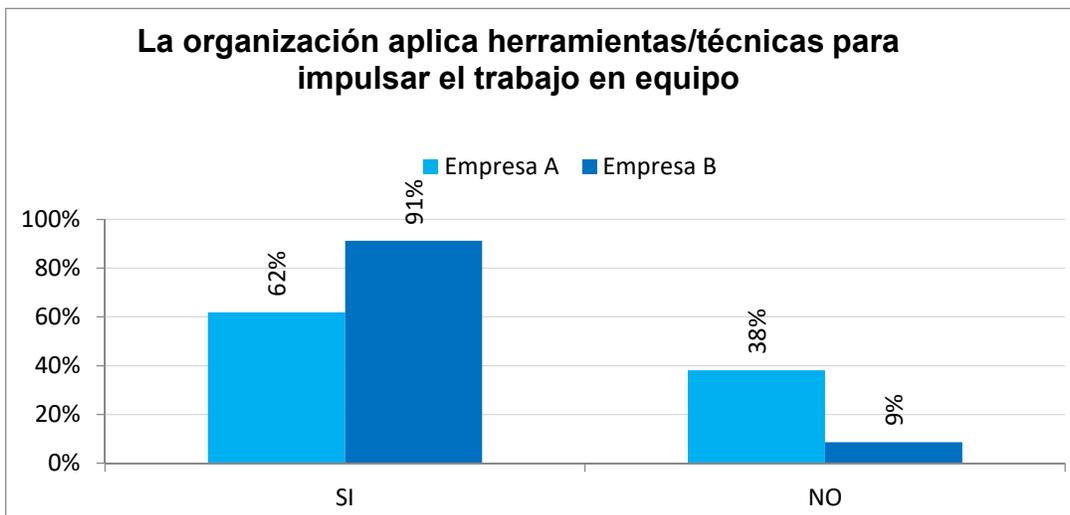


Gráfico 4 – Estilo de liderazgo del líder en la mayoría de las situaciones

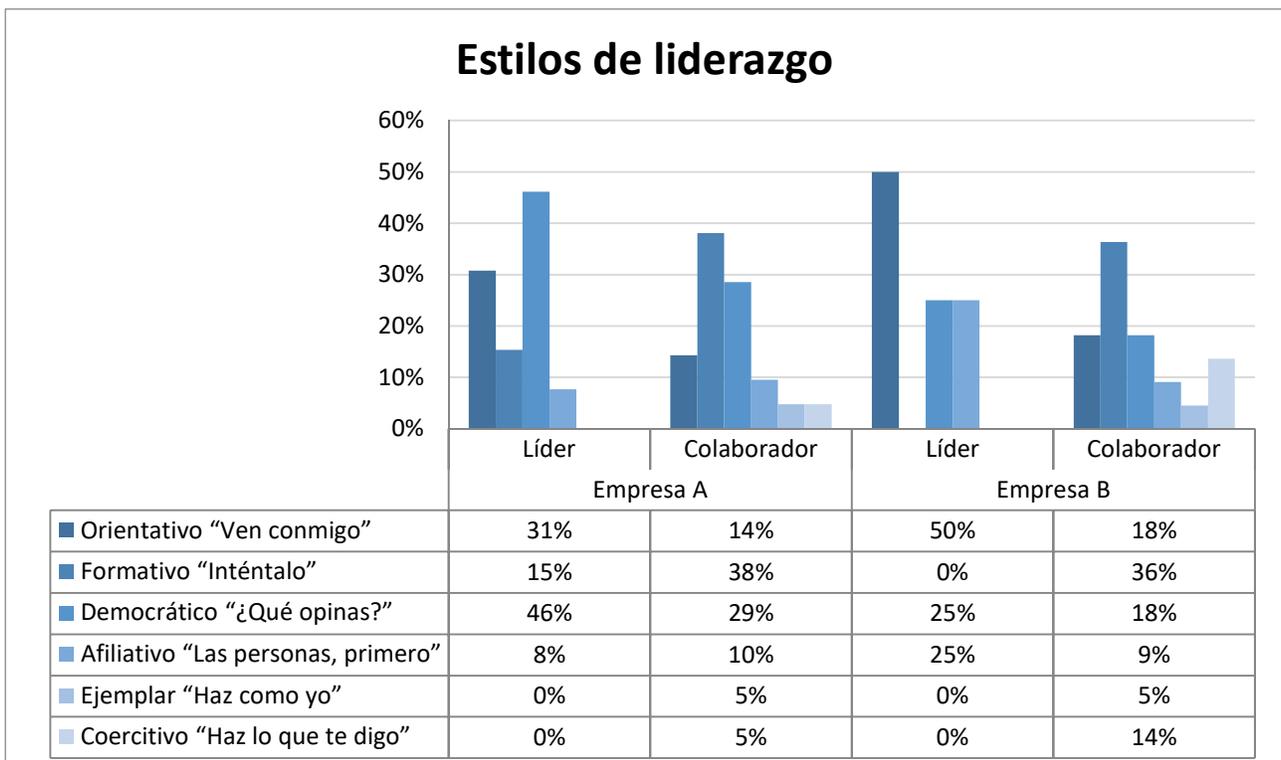


Gráfico 5 – Opinión de los colaboradores sobre la frase expuesta

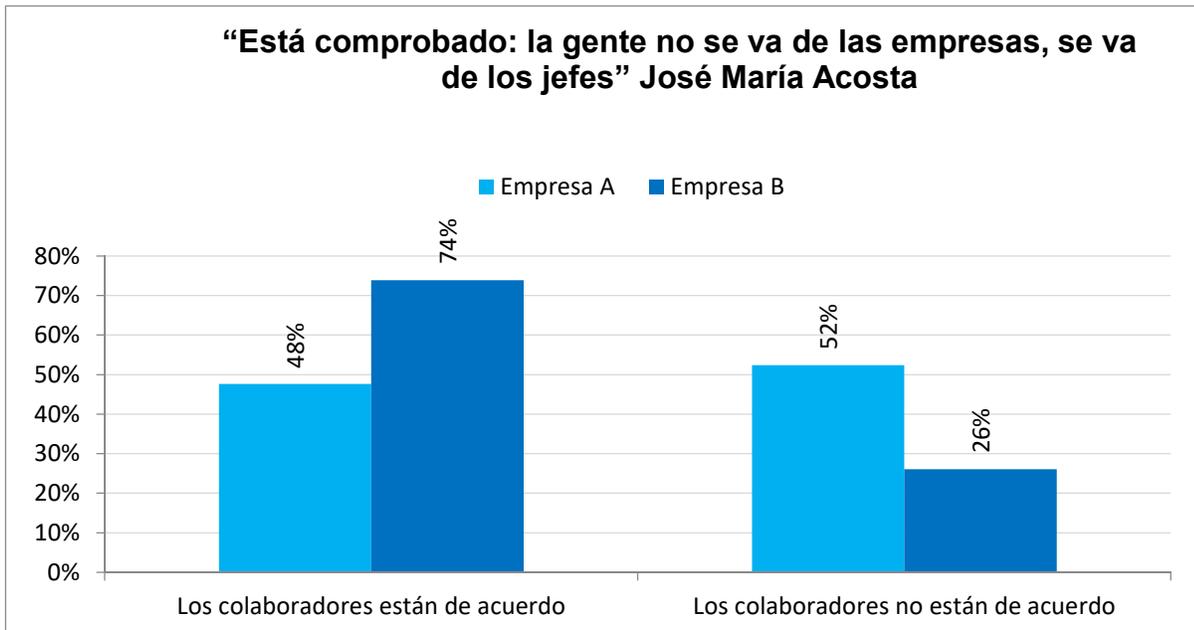


Gráfico 6 – Opinión de los líderes en lo que respecta a la utilización de herramientas para desarrollar la competencia de trabajo en equipo por parte de los líderes

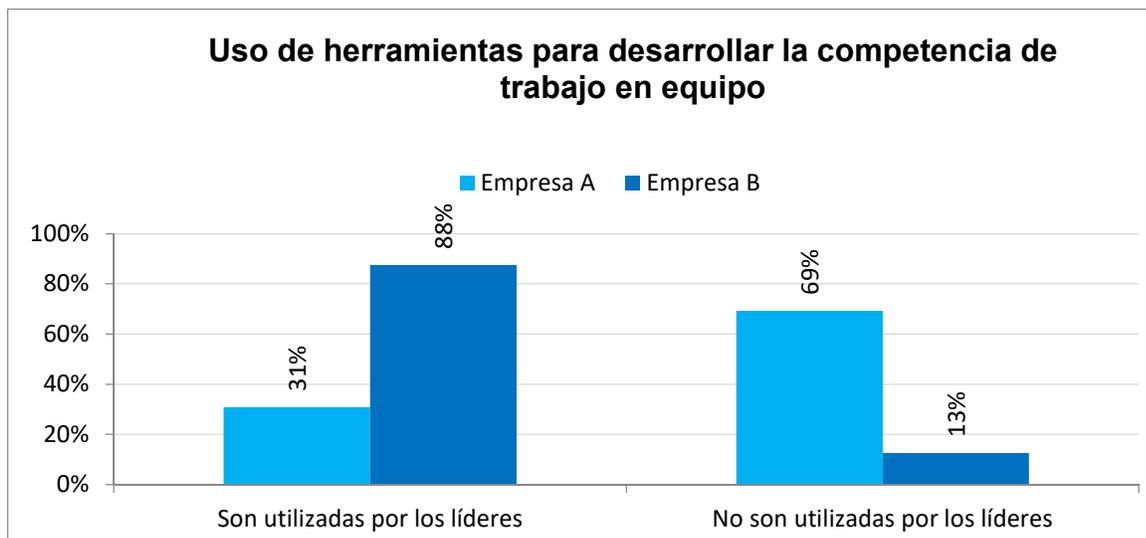


Gráfico 7 – Actitud del líder en momentos difíciles

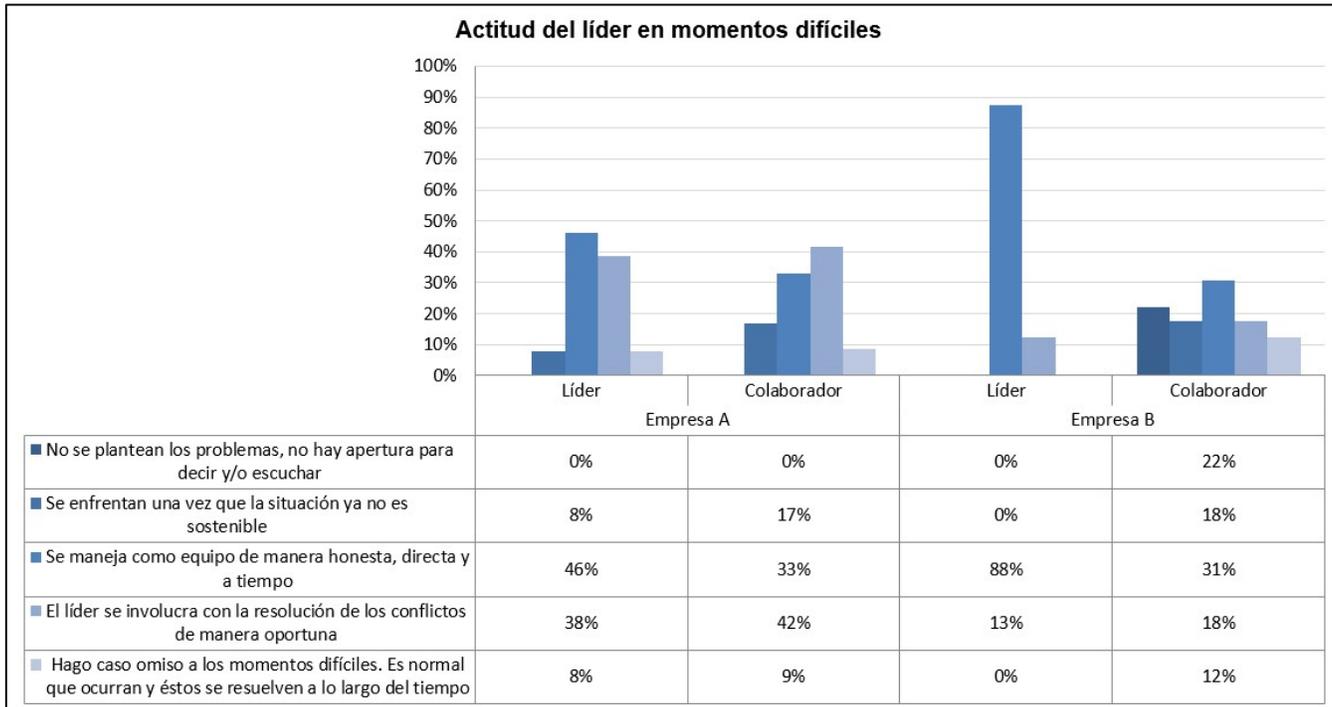


Gráfico 8 – Fijación de objetivos para la evaluación de desempeño

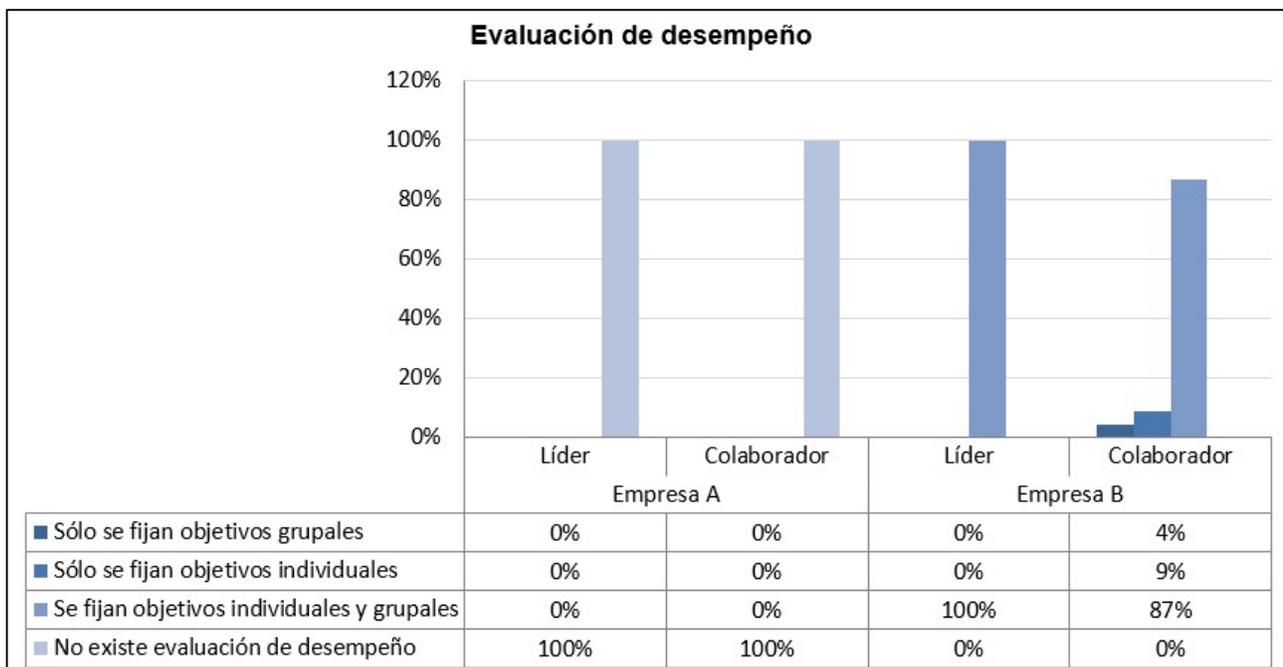


Gráfico 9 – Sistema de incentivos y recompensas

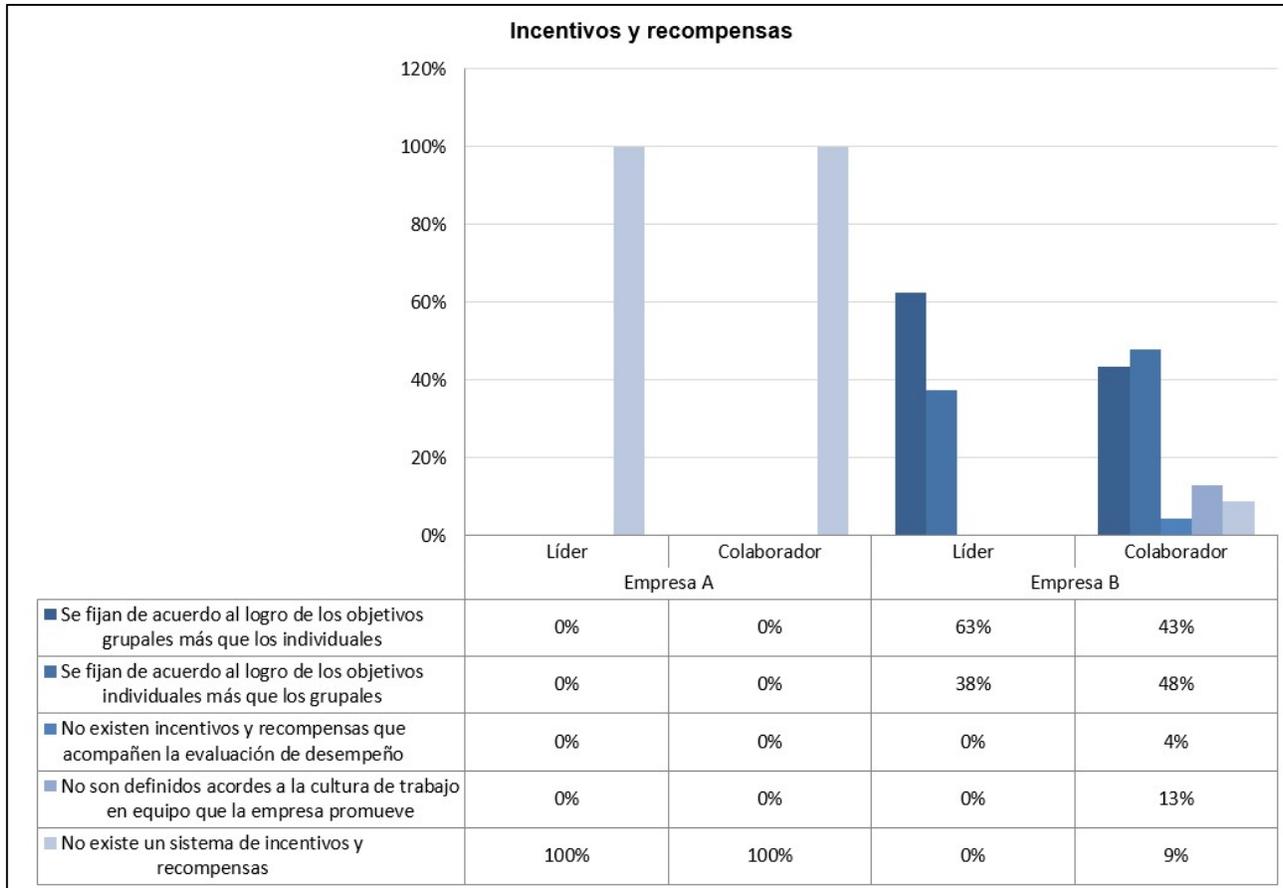


Gráfico 10 – Opinión del líder sobre selección de personal y la competencia de trabajo en equipo

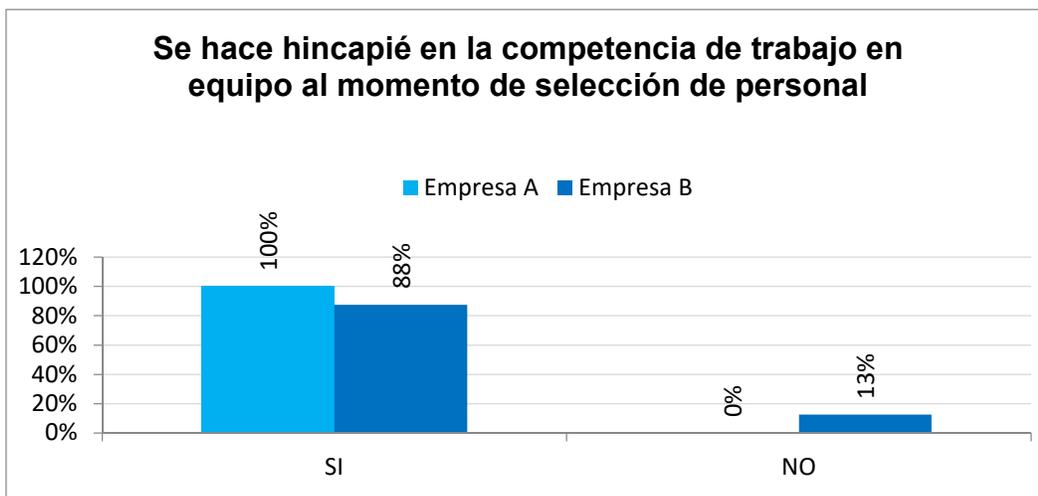


Gráfico 11 – Opinión del líder sobre herramientas de selección de personal y la competencia de trabajo en equipo

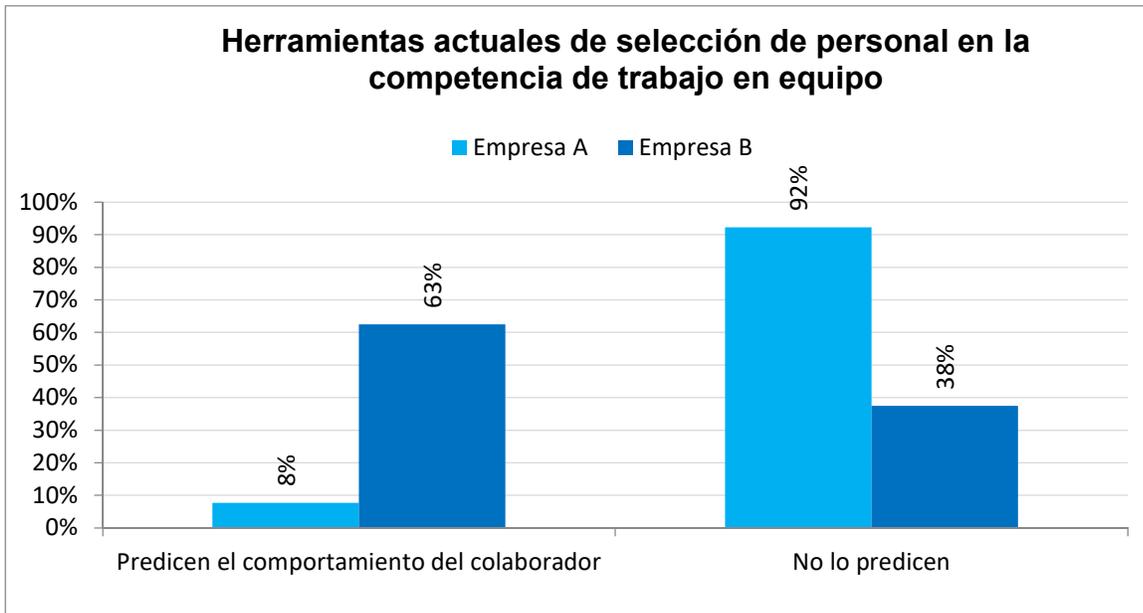


Gráfico 12 - Opinión del líder sobre si las actuales herramientas de selección de personal permiten predecir compatibilidad de miembros de un equipo actual

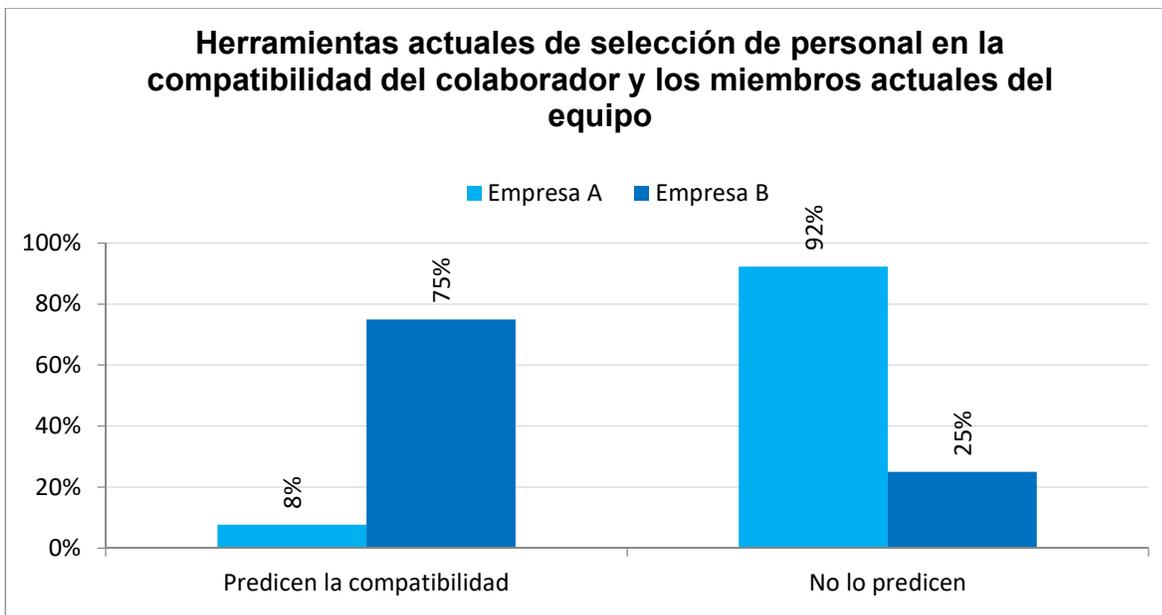


Gráfico 13 – Opinión de los líderes sobre la viabilidad de desarrollo de las necesidades del equipo según líderes

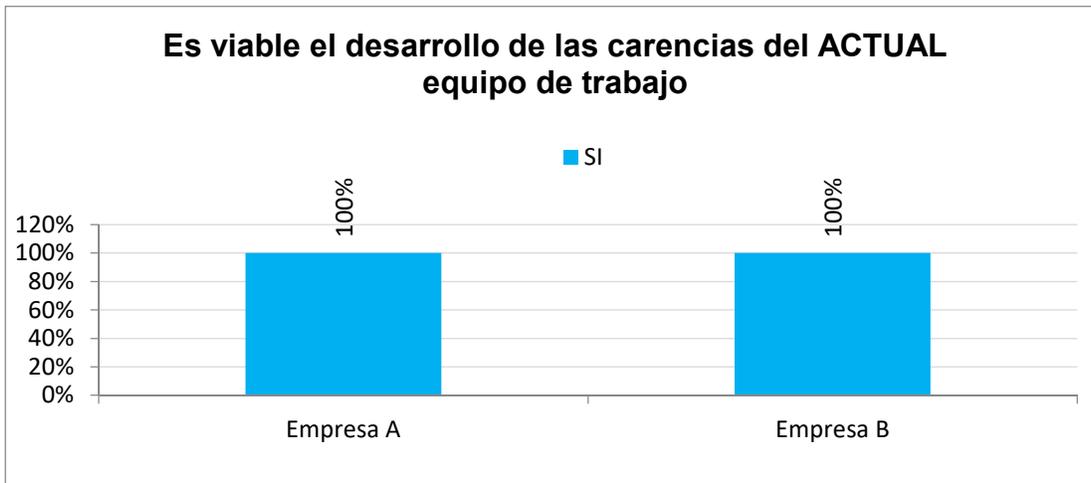


Gráfico 14 – Visión del actual equipo de trabajo

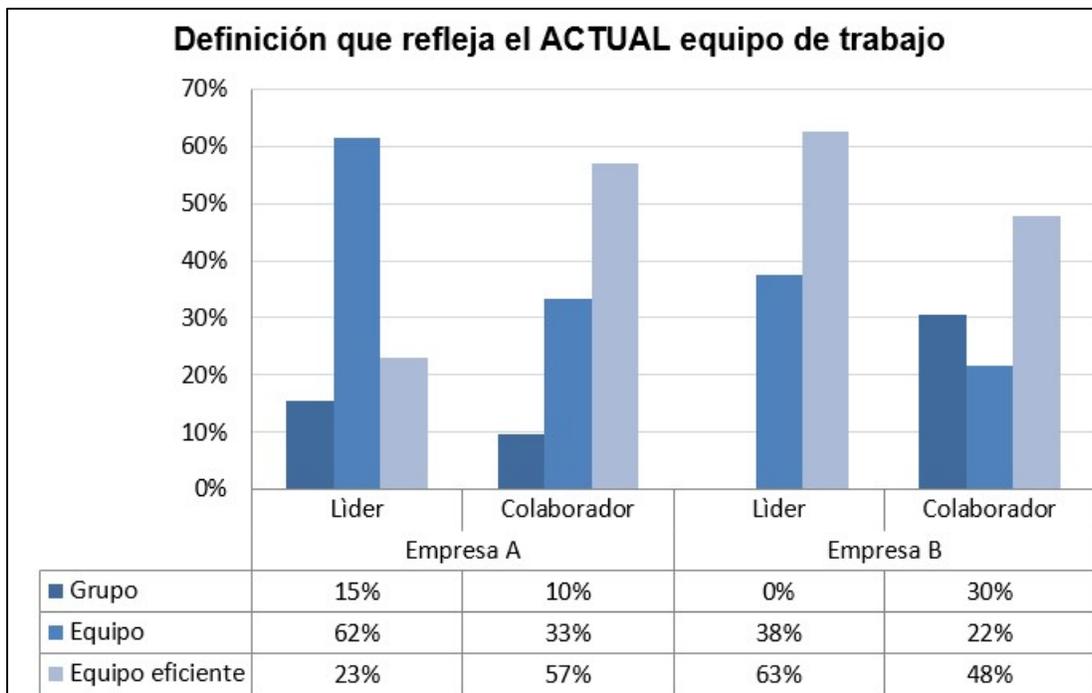


Gráfico 15 – Conocimiento del concepto por parte de líderes

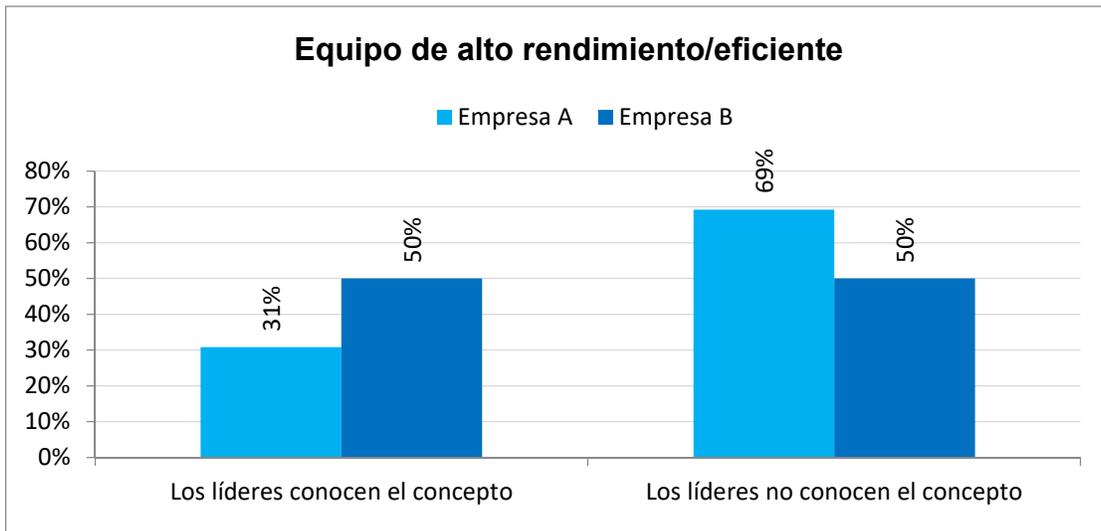


Gráfico 16 – Logro de objetivos con eficiencia

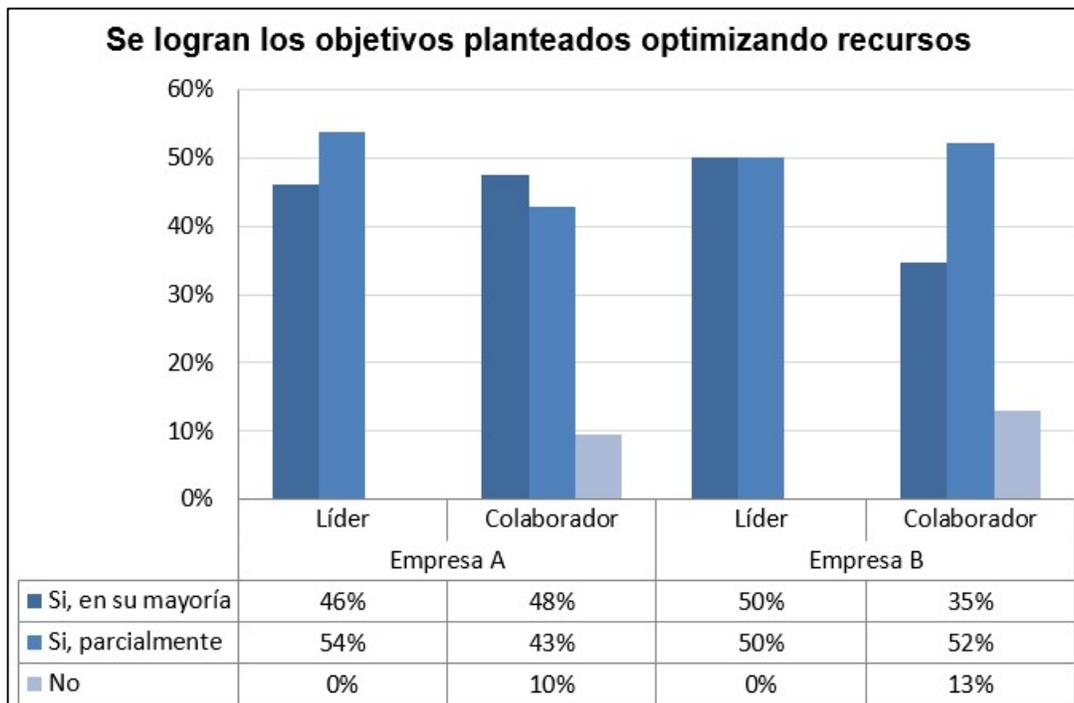


Gráfico 17 - Situaciones que impiden lograr un desempeño eficiente - Empresa A

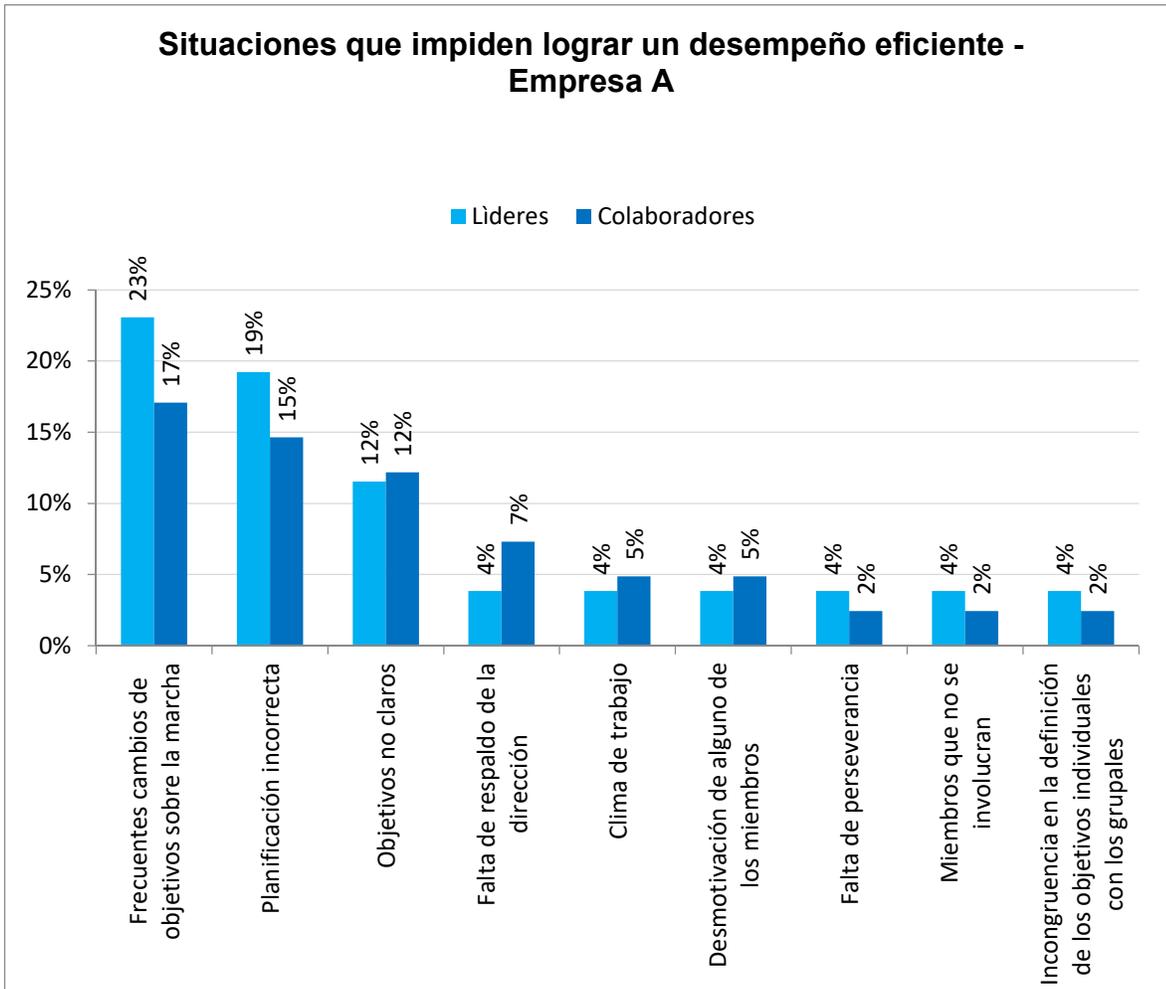


Gráfico 18 - Situaciones que impiden lograr un desempeño eficiente - Empresa B

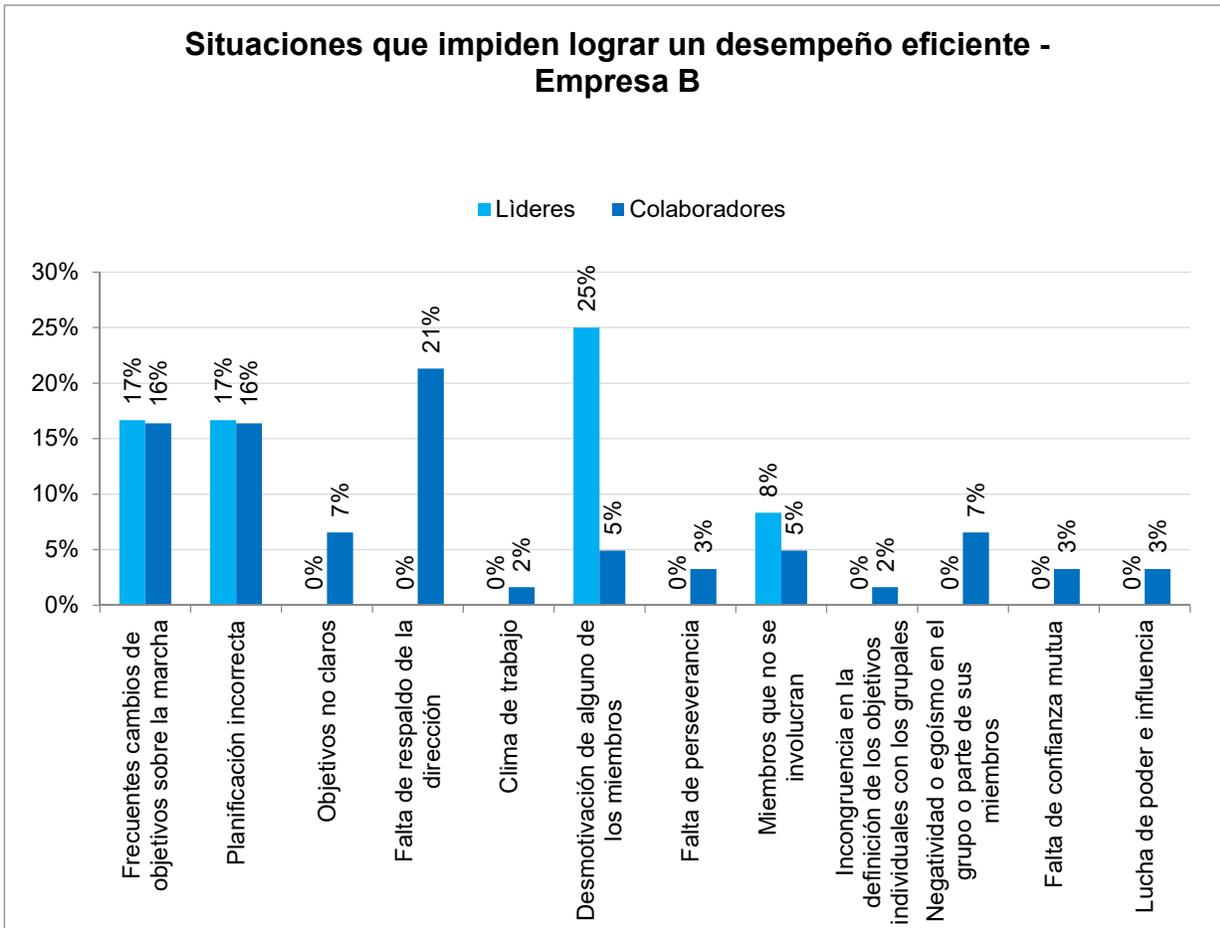


Gráfico 19 – Herramientas / metodologías que el líder ha utilizado complementariamente para desarrollar a sus equipos en equipos de alto rendimiento

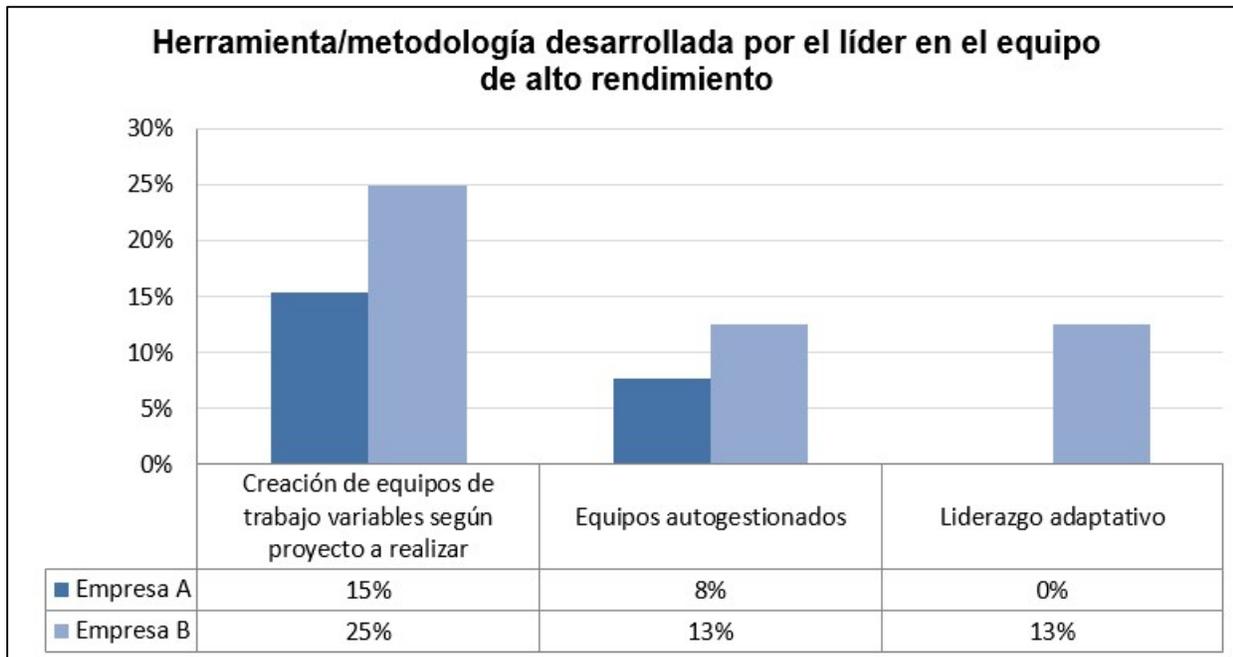
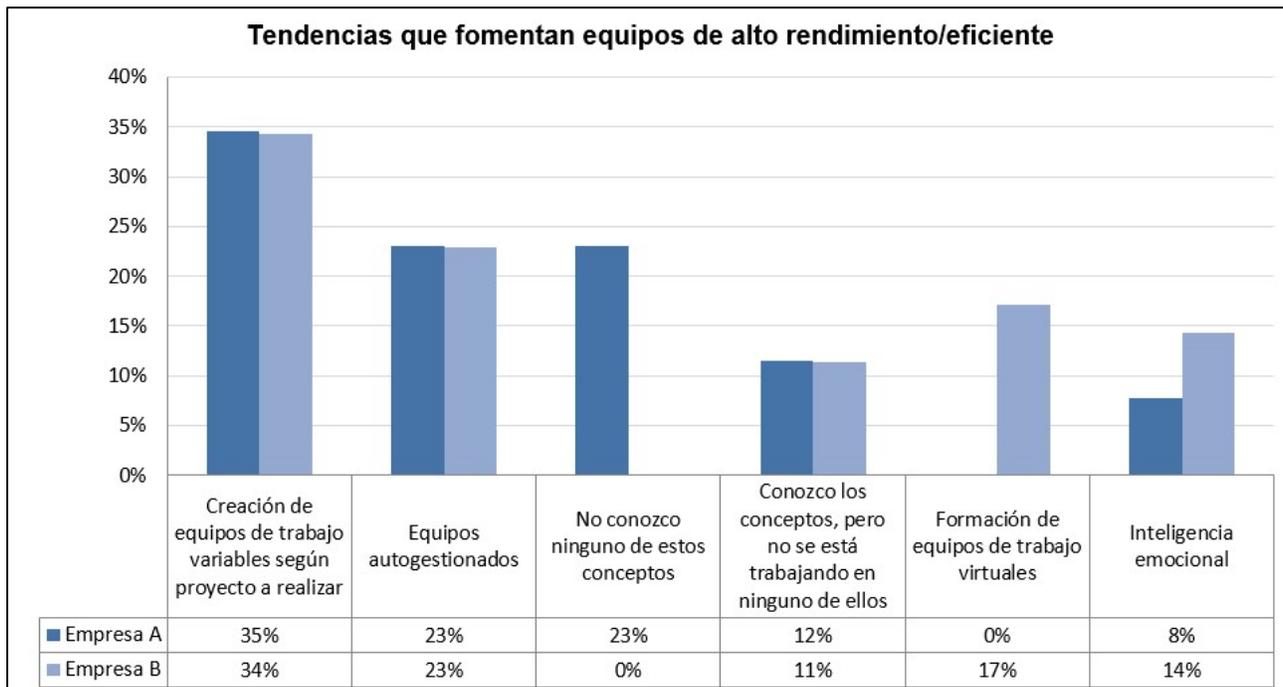


Gráfico 20 – Opinión de los colaboradores sobre las nuevas herramientas / metodologías para lograr equipos de alto rendimiento/eficientes que el colaborador identifica que se están trabajando en su actual equipo de trabajo



ANEXO 06 – Tablas

Tabla 1 - Resultados de la opinión del total de encuestados sobre la relevancia de los aspectos requeridos para que el equipo sea ideal - **Empresa A**

Opciones	Relevancia Empresa A							
	Colaboradores				Líderes			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente	10%	0%	5%	24%	15%	0%	8%	8%
Apoyo y colaboración	14%	5%	0%	0%	8%	0%	8%	0%
Aceptación y respeto de cada uno de los miembros	10%	0%	5%	5%	8%	31%	0%	8%
Buen clima laboral	24%	29%	10%	5%	31%	0%	0%	8%
Planificación adecuada de las tareas de cada individuo	5%	5%	14%	5%	0%	15%	15%	0%
Asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno	0%	24%	14%	19%	0%	23%	15%	0%
Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes	29%	14%	10%	5%	8%	15%	8%	15%
Confianza en uno mismo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Confianza entre los integrantes	0%	5%	10%	10%	0%	15%	23%	8%
Compromiso, motivación e involucramiento	5%	0%	10%	14%	15%	0%	23%	15%
Desarrollar un sentido de pertenencia	5%	0%	5%	0%	8%	0%	0%	0%
Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica	0%	19%	19%	14%	8%	0%	0%	38%
Otro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 2 - Resultados de la opinión del total de encuestados sobre la relevancia de los aspectos requeridos para que el equipo sea ideal - **Empresa B**

Opciones	Relevancia Empresa B							
	Colaboradores				Líderes			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente	17%	4%	13%	4%	13%	13%	0%	0%
Apoyo y colaboración	9%	13%	4%	9%	25%	13%	13%	13%
Aceptación y respeto de cada uno de los miembros	9%	4%	0%	9%	25%	0%	0%	0%
Buen clima laboral	22%	9%	30%	4%	25%	25%	13%	13%
Planificación adecuada de las tareas de cada individuo	4%	13%	0%	4%	0%	13%	0%	0%
Asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno	9%	13%	0%	13%	0%	13%	13%	13%
Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes	22%	17%	17%	4%	0%	0%	13%	0%
Confianza en uno mismo	0%	4%	9%	0%	0%	0%	0%	0%
Confianza entre los integrantes	0%	9%	4%	13%	13%	0%	38%	13%
Compromiso, motivación e involucramiento	4%	13%	0%	13%	0%	25%	0%	38%
Desarrollar un sentido de pertenencia	4%	0%	4%	9%	0%	0%	0%	0%
Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica	0%	0%	17%	17%	0%	0%	13%	13%
Otro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 3 - Resultados de la opinión del total de encuestados (líderes y colaboradores) de cada empresa sobre el componente clave para que un equipo de trabajo sea ideal

Opciones	Total			
	Colaboradores		Líderes	
	Empresa A	Empresa B	Empresa A	Empresa B
Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente	10%	10%	8%	6%
Apoyo y colaboración	5%	9%	4%	16%
Aceptación y respeto de cada uno de los miembros	5%	5%	12%	6%
Buen clima laboral	17%	16%	10%	19%
Planificación adecuada de las tareas de cada individuo	7%	5%	8%	3%
Asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno	14%	9%	10%	9%
Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes	14%	15%	12%	3%
Confianza en uno mismo	0%	3%	0%	0%
Confianza entre los integrantes	6%	7%	12%	16%
Compromiso, motivación e involucramiento	7%	8%	13%	16%
Desarrollar un sentido de pertenencia	2%	4%	2%	0%
Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica	13%	9%	12%	6%
Otro	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabla 4 - Resultados de la opinión del total de encuestados sobre la relevancia de los siguientes componentes clave para desarrollar en el equipo actual de trabajo - **Empresa A**

Opciones	Relevancia Empresa A							
	Colaboradores				Líderes			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente	0%	0%	19%	10%	8%	31%	23%	15%
Aceptación y respeto de cada uno de los miembros	10%	5%	10%	10%	0%	8%	0%	8%
Buen clima laboral	19%	10%	5%	0%	0%	8%	0%	0%
Planteo y análisis de las diferencias	19%	5%	5%	14%	31%	15%	0%	8%
Planificación adecuada de las tareas de cada individuo	14%	19%	10%	10%	8%	8%	15%	0%
Asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno	10%	14%	10%	10%	15%	8%	0%	8%
Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes	14%	14%	14%	5%	0%	0%	15%	0%
Confianza en uno mismo	0%	0%	0%	10%	8%	0%	8%	0%
Confianza entre los integrantes	0%	0%	5%	5%	8%	0%	0%	15%
Compromiso, motivación e involucramiento	10%	19%	0%	5%	8%	0%	15%	8%
Desarrollar un sentido de pertenencia	5%	0%	10%	10%	15%	0%	8%	8%
Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica	0%	14%	10%	14%	0%	23%	15%	23%
Otro	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 5 - Resultados de la opinión del total de encuestados sobre la relevancia de los siguientes componentes clave para desarrollar en el equipo actual de trabajo - **Empresa B**

Opciones	Relevancia Empresa B							
	Colaboradores				Líderes			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente	22%	9%	4%	9%	0%	13%	13%	0%
Aceptación y respeto de cada uno de los miembros	13%	17%	4%	9%	13%	0%	0%	0%
Buen clima laboral	9%	17%	9%	4%	0%	13%	0%	0%
Planteo y análisis de las diferencias	0%	9%	13%	13%	0%	0%	0%	25%
Planificación adecuada de las tareas de cada individuo	17%	9%	17%	9%	38%	0%	0%	25%
Asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno	4%	9%	13%	4%	0%	0%	38%	0%
Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes	26%	4%	9%	4%	0%	13%	13%	13%
Confianza en uno mismo	4%	4%	4%	4%	13%	13%	25%	13%
Confianza entre los integrantes	0%	0%	0%	4%	13%	0%	0%	0%
Compromiso, motivación e involucramiento	0%	9%	4%	9%	13%	13%	0%	0%
Desarrollar un sentido de pertenencia	0%	0%	9%	17%	0%	0%	0%	0%
Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica	0%	13%	13%	13%	0%	38%	13%	25%
Otro	4%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 6 - Componente clave a desarrollar en el equipo actual de trabajo

Opciones	Total			
	Colaboradores		Líderes	
	Empresa A	Empresa B	Empresa A	Empresa B
Alineación de los objetivos para el grupo con los establecidos individualmente	7%	11%	19%	6%
Aceptación y respeto de cada uno de los miembros	8%	11%	4%	3%
Buen clima laboral	8%	10%	2%	3%
Planteo y análisis de las diferencias	11%	9%	13%	6%
Planificación adecuada de las tareas de cada individuo	13%	13%	8%	16%
Asignación de responsabilidades y roles considerando las características de cada uno	11%	8%	8%	9%
Liderazgo eficaz por parte de mandos medios/jefes	12%	11%	4%	9%
Confianza en uno mismo	2%	4%	4%	16%
Confianza entre los integrantes	2%	1%	6%	3%
Compromiso, motivación e involucramiento	8%	5%	8%	6%
Desarrollar un sentido de pertenencia	6%	7%	8%	0%
Comunicación efectiva comprendiendo el sentido y la intención de lo que se comunica	10%	10%	15%	19%
Otro	1%	1%	2%	3%
Total	100%	100%	100%	100%