



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

LA TOMA DE DECISIONES Y LOS CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Autor: Ángela Mingo García

Director: Dra. Sandra Cuadrado Nicoli

ÍNDICE

I. RESUMEN	5
II. ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 <i>Objetivos y Metodología</i>	7
1.2 <i>Estado de la Cuestión</i>	9
1.3 <i>Partes del Trabajo</i>	10
2. MARCO CONCEPTUAL	12
CAPÍTULO 1: PORQUÉ ESTUDIAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	12
1.1 <i>Equipo vs. Grupo de trabajo</i>	12
1.2 <i>Los equipos, características y tipos</i>	14
1.3 <i>Los conflictos en los equipos de trabajo</i>	20
CAPÍTULO 2: DINÁMICA INTERNA DEL EQUIPO	28
2.1 <i>Amenazas del grupo a la toma de decisiones</i>	28
2.2 <i>La Dificultad en la Toma de Decisiones</i>	30
2.3 <i>La coordinación y comunicación en los equipos de trabajo</i>	33
CAPÍTULO 3: LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	36
3.1 <i>La Creación de Equipos Colaborativos</i>	36
3.2 <i>La Importancia de las Pequeñas Victorias</i>	39
3. DINÁMICAS DE GRUPO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	42
3.1 ESTUDIO DE LAS DINÁMICAS.....	44
3.1.1 <i>La Cooperación y Colaboración en los equipos de trabajo: “Perdidos en alta mar”</i>	44
3.1.2 <i>El conformismo, la Comunicación y la Información: “Equipo de Reclutamiento”</i>	46
3.1.3 <i>Negociación entre equipos de trabajo: “Piezas del Puzle”</i>	50
4. CONCLUSIONES	55
5. ANEXO	57

5.1 La Cooperación y Colaboración en los equipos de trabajo: “Perdidos en alta mar”	57
5.2 El conformismo, la Comunicación y la Información: “Equipo de Reclutamiento”	58
5.3 Negociación entre equipos de trabajo: “Piezas del Puzle”	59
6. BIBLIOGRAFÍA	60

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: GRADO DE RESPONSABILIDAD SEGÚN EL TIPO DE EQUIPO	17
CUADRO 2: EJEMPLO DE VOTACIÓN CIRCULAR SEGÚN LA PARADOJA DE CONDORCET. .	31
CUADRO 3: COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN EL RANKING	
EXPERTO	45
CUADRO 4: DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN A NIVEL INDIVIDUAL Y EN EQUIPO	47
CUADRO 5: DECISIÓN INDIVIDUAL Y GRUPAL DE CADA EQUIPO.	49
CUADRO 6: PRIMERA RONDA DE NEGOCIACIÓN.....	53
CUADRO 7: SEGUNDA RONDA DE NEGOCIACIÓN	53

I. Resumen

Hoy en día, en las organizaciones una de las cualidades más demandada en los procesos de selección es la habilidad para trabajar en equipo. Pero no siempre los equipos de trabajo aportan un valor añadido a las organizaciones. Este trabajo se centra en analizar la relación existente entre el proceso de toma de decisiones y los conflictos en los equipos de trabajo. Tras el estudio de la literatura y la aplicación de distintas dinámicas de grupo se llega a la conclusión de que existe una clara relación directa entre los conflictos de trabajo y la toma de decisiones. Además, no únicamente influyen los conflictos en la toma de decisiones, sino que hay otras actitudes y factores que también tienen mucho peso. Por último, este trabajo concluye que la gestión de los conflictos es la clave para llevar a cabo una buena toma de decisiones, aportando ciertas pautas a seguir que derivan de la literatura y las dinámicas estudiadas.

Palabras clave: trabajo en equipo, equipos eficaces, equipos exitosos, conflicto constructivo, conflicto interpersonal, gestión de los conflictos, toma de decisiones, amenazas, liderazgo, equipos colaborativos, pequeñas victorias.

II. Abstract

Nowadays, in organizations one of the most demanded skills in the recruitment process is the ability to work in teams. But not always do the teams add value to the organizations. This report aims to analyze the existing relationship between the decision making process and the conflicts in teams. After studying the literature and applying the different group dynamics, it is concluded that it exists a direct relationship between conflicts and the decision making process. Moreover, conflicts are not the only ones influencing the decision making process, there are other attitudes and factors that also have an impact. Finally, this report concludes that managing de conflicts is the key to carry out a good decision making process, providing certain guidelines to follow resulting from the literature and dynamics

Keywords: teamwork, effective teams, successful teams, constructive conflict, interpersonal conflict, conflict management, decision making, threats, leadership, collaborative teams, small wins.

1. Introducción

1.1 Objetivos y Metodología

El objetivo general del trabajo de investigación que se presenta es el tratar de comprobar el tipo de relación que existe entre la aparición de conflictos y el proceso de toma de decisiones en los equipos de trabajo a través de la literatura y dinámicas de grupo. En concreto, interesa analizar las distintas clases de conflictos que se surgen en estos equipos y el efecto positivo o negativo que tienen en la toma de decisiones, además de estudiar las distintas formas de transformar los conflictos negativos en positivos y de llegar a un proceso de toma de decisiones más eficaz para así poder obtener el mejor resultado posible como consecuencia del trabajo en equipo.

Para poder analizar estas relaciones el trabajo de investigación se centra en analizar una serie de variables que se consideran indispensables para que se de una buena toma de decisiones en los equipos de trabajo. Para ello, se definirá primero qué es un equipo de trabajo y las principales características de este. Más adelante se estudiarán los distintos tipos de conflicto que existen además de importancia de los conflictos constructivos para poder después pasar a analizar el proceso de la toma de decisiones y las características específicas necesarias para que la existencia de un equipo de trabajo sea más productiva que el trabajo individual. Algunas de estas características mencionadas en la literatura son el liderazgo, la comunicación y la diversidad. El problema que se genera en torno a estas características es que son estas mismas características, consideradas indispensables, las que pueden hacer que en los equipos de trabajo se den conflictos negativos y lleven a la toma de una decisión errónea. Es por esto que en la literatura se estudian las distintas claves para saber gestionar estas características y así llegar a una decisión eficaz y exitosa.

Para estudiar la relación existente entre los **conflictos y el proceso de toma de decisiones** se da al trabajo un enfoque deductivo. En primer lugar se recurre a la literatura para hacer un estudio en el que se obtengan las claves para que la relación existente entre los conflictos y la toma de decisiones en equipos de trabajo sea positiva. Para conseguir analizar esta relación, una vez estudiada la literatura, se recurre a la

aplicación de distintas dinámicas de grupo en una empresa. El objetivo de la realización de estas dinámicas es poder aplicar lo estudiado en la literatura a equipos reales para poder así confirmar o rechazar la hipótesis planteada al principio del trabajo de investigación: la existencia de una relación entre los conflictos y la toma de decisiones en los equipos de trabajo. El llevar a cabo dinámicas de grupo y la posterior interpretación de los resultados, ayudan a confirmar las distintas teorías estudiadas en la literatura además de aportar objetividad al trabajo pues son estos resultados los que finalmente determinarán si existe o no relación entre los conflictos y la toma de decisiones en los equipos de trabajo reales además de mostrar cuál es el tipo de relación existente entre las dos variables si finalmente se llegara a la conclusión de que efectivamente existe una relación.

Debido a que el principal objetivo de este trabajo es comprobar la existencia de la relación entre los conflictos y la toma de decisiones, se considera que el usar dinámicas de grupo es la forma más adecuada de estudiar esta relación pues son estas dinámicas las que aportarán los datos necesarios para estudiar la relación. El hacer un análisis cualitativo pero basado en dinámicas en el trabajo de investigación ayuda a mostrar de forma más explícita y adecuada los conceptos estudiados en la literatura.

Las principales limitaciones que se dan al usar un enfoque deductivo además de dinámicas de grupo es que se puede estar siendo subjetivo de manera inconsciente por el simple hecho de que la hipótesis se plantea al principio del trabajo como una afirmación y puede llevar a realizar estudios enfocadas a confirmar esa hipótesis sin estar teniendo en cuenta otros factores que podrían demostrar que las conclusiones a las que se llegan son erróneas. Otra limitación que surge en la aplicación de las dinámicas es que la muestra a la que se aplican las dinámicas no es lo suficientemente grande como para poder afirmar la hipótesis a nivel general. Además, los miembros que participan en las dinámicas son empleados de una misma empresa donde, como se estudia en la literatura, tienen su propia cultura y estilo de gestión con los que los empleados están de acuerdo y desempeñan sus funciones acorde a estos. Para evitar la subjetividad inconsciente, es indispensable analizar en la literatura distintos estudios y autores y ver la relación existente entre unas conclusiones para poder después elegir las dinámicas que más teorías engloben.

Las fuentes de información utilizadas para llevar a cabo las dinámicas son varias. En primer lugar se tiene acceso a información sobre la empresa: organigrama, número de empleados, funciones de cada departamento, equipos reales dentro de la empresa, estilo de gestión, cultura y visión (los datos a los que se tuvo acceso son de enero de 2019 pero no se dieron cambios significativos que dificultaran la consecución de las dinámicas en los siguientes meses). Además, las dinámicas que se llevan a cabo están basadas en otras dinámicas propuestas en distintos estudios y páginas webs. En concreto la mayoría de las dinámicas son adaptaciones de dinámicas llevadas a cabo por el departamento de Ciencias Sociales de University College Dublin (UCD), donde tienen un departamento de investigación.

1.2 Estado de la Cuestión

La interacción social entre personas se da en todas las facetas de un ser humano. Desde el momento en que nacemos, vivimos en sociedad y formamos parte de grupos con los que formamos vínculos. En el momento del nacimiento, se crean las familias, se pasa de ser una persona a formar parte de un grupo de personas. Este es el ejemplo más claro de la vida en sociedad y de la interacción entre humanos como una de las necesidades primarias. Aun siendo este ejemplo muy claro, en la vida de todo ser humano se dan numerosas ocasiones donde también es observable la importancia de los grupos: el colegio, el trabajo, los amigos...

La vida en sociedad se da desde la prehistoria y se ha dado en muchas etapas importantes de la historia. Las personas se agrupan por distintos motivos, pero lo importante de este hecho es la naturalidad con la que los grupos surgen. El trabajo en grupo, la diferenciación y especialización y la contribución de distintas maneras a la sociedad es lo que define hoy en día quiénes somos y lo importante que es el que cada uno contribuya de una manera u otra para así poder desarrollarse y obtener el bien común esperado por todos. (Harari, 2016).

El trabajo en equipo se da cada vez con más frecuencia en las organizaciones, pero la gestión de esos equipos y su eficacia son las que hacen que los equipos sean exitosos y que desarrollen un buen proceso de toma de decisiones. Es común encontrar equipos donde el rendimiento obtenido no se acerca al esperado y eso se debe a varios

problemas que surgen alrededor de estos equipos. Muchos autores estudian el porqué de la aparición de problemas y conflictos en los equipos de trabajo y el impacto que tienen estos conflictos en la toma de decisiones y en su rendimiento. Es muy importante entonces saber identificar cuáles son los problemas que están generando los conflictos y cómo gestionarlos para que esos conflictos que surjan ayuden a la consecución de los objetivos. Un equipo mal gestionado puede deberse a diversas causas y traer consigo consecuencias no favorecedoras a la consecución de los objetivos. Hay varias investigaciones y varios autores que se centran en el estudio de la toma de decisiones en los equipos de trabajo y en cómo hacer que sea eficaz y se llegue a la mejor decisión posible.

En definitiva, aunque la vida en sociedad es un fenómeno que se da desde la prehistoria, el trabajo en equipo y la importancia de este en las organizaciones no han sido objeto de estudio hasta hace relativamente poco. Aunque a día de hoy se le da una gran importancia a los equipos de trabajo, son pocos los que verdaderamente son exitosos y aportan valor a las organizaciones.

Con el apoyo de la literatura y los distintos estudios llevados a cabo, este trabajo trata de descifrar y describir los principales conflictos que se dan en los equipos de trabajo y mostrar maneras eficaces de gestionar los equipos para que estos conflictos no tengan un impacto negativo en la toma de decisiones, integrando distintos argumentos propuestos por distintos autores y llegando a unas conclusiones y pautas más completas que las que la literatura previa propone.

1.3 Partes del Trabajo

El trabajo está estructurado en cuatro partes. En las tres primeras partes se repasa la literatura anterior y se proponen distintas formas de actuación según la literatura estudiada. En la primera se explica la importancia que tiene el estudiar los equipos de trabajo, definiendo para ello qué es un equipo de trabajo y los distintos tipos de equipos que existen según la gestión y el control (Hackman 1987) o según las funciones que desempeñan (Katzenbach & Smith, 1993). Además, se proponen varias pautas para que los equipos trabajen de forma eficaz y se definen los conflictos que surgen en los

equipos de trabajo y varias maneras de transformar aquellos conflictos negativos en constructivos.

En la segunda parte del trabajo se estudia la dinámica interna de los equipos donde se mencionan algunas de las actitudes adoptadas por los miembros de los equipos que ponen más en riesgo la toma de decisiones. Además, se describen también otro tipo de situaciones en la que la toma de decisiones es compleja y a la que con frecuencia no se llega de manera consensuada. La tercera parte del trabajo está relacionada con el liderazgo y la importancia de esto en los equipos de trabajo, tanto para la transformación de conflictos negativos en constructivos como para la toma de decisiones. Se hace referencia entre otras cosas al papel fundamental que tienen tanto los altos ejecutivos como el departamento de Recursos Humanos en los equipos de trabajo. Además, define según a la literatura, la importancia de reconocer las pequeñas victorias en los equipos de trabajo y el impacto positivo que este reconocimiento tiene tanto es su rendimiento como en la aparición de conflictos y como en el proceso de toma de decisiones.

Por último, el cuarto apartado del trabajo trata sobre las dinámicas de grupo que se han llevado a cabo basándose en la literatura estudiada y las conclusiones sacadas en las tres partes anteriores. En primer lugar, se describe el objetivo, la muestra y la metodología empleada para después pasar a describir cada dinámica e interpretar los resultados obtenidos.

2. Marco Conceptual

CAPÍTULO 1: Porqué estudiar los equipos de trabajo

El trabajo en equipo en las empresas es un fenómeno muy valorado a día de hoy pero no siempre eficaz. Es por esto que es interesante estudiar cuándo una tarea debería ser desarrollada de manera individual y cuándo en equipo. Los equipos de trabajo han de reunir ciertas características para que su existencia tenga más sentido que el trabajo individual y para que el resultado obtenido sea mayor o de mejor calidad al que se obtendría si no existiese ese equipo de trabajo. Aunque la habilidad para trabajar en equipo es una cualidad muy demandada por las empresas, el simple hecho de querer formar parte de un equipo no es suficiente para que el equipo funcione. A día de hoy muchos estudios han demostrado que las empresas se centran en el trabajo en equipo, pero los resultados que se obtienen de ese trabajo son mediocres e inferiores a los que se obtendrían de manera individual. Este dato muestra que hay un problema a la hora de formar equipos y es por esto que es importante estudiar los equipos y determinar cuáles son las características que hacen que un equipo sea bueno.

Según un estudio realizado por Financial Times (2018), donde se define qué es lo que las empresas buscan y demandan de los recién graduados, las habilidades que estas consideran más importantes son, en primer lugar, la habilidad para trabajar en equipo, seguida de la habilidad para trabajar con gran variedad de personas, la habilidad para resolver problemas y para gestionar el tiempo y priorizar. Estas habilidades, además de ser las más demandadas por las empresas, son indispensables para el buen funcionamiento y rendimiento de los equipos de trabajo. En el artículo del Financial Times se hace referencia a estas habilidades de manera individual pero es igual de importante que se den de manera grupal.

1.1 Equipo vs. Grupo de trabajo

Hay muchos problemas entorno a los equipos de trabajo y los más sonados y determinantes son los conflictos que surgen y la toma de decisiones, objeto de estudio de este trabajo. Para que un director pueda tomar una mejor decisión sobre cuándo o

cómo es mejor utilizar los equipos de trabajo, es importante poder describir bien y de manera precisa qué es y qué no es un equipo de trabajo.

Antes de comenzar a estudiar los equipos de trabajo y la importancia de estos tanto en la sociedad como en el mundo laboral, hay que distinguir y determinar las diferencias que existen entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

“El trabajo en equipo representa un conjunto de valores que fomentan la escucha y la crítica constructiva a los puntos de vista propuestos por otros, otorgando el beneficio de la duda, ofreciendo apoyo y reconociendo los intereses y logros de otros” (Katzenbach & Smith, 1993).

Para que los equipos de trabajo obtengan beneficios mayores y mejores resultados que los que se obtendrían del trabajo individual no sólo basta con fomentar la escucha activa y la crítica constructiva, además deben de tener disciplina, definida según Katzenbach & Smith (1993) por cinco características:.

En primer lugar, es fundamental que los equipos de trabajo definan y operen acorde con un propósito común que además tenga un significado específico. Para que se complete el propósito común deben definirse también unos objetivos específicos de rendimiento (segunda característica) que deriven del ese objetivo común. Estos objetivos inspiran y retan a los equipos haciéndoles trabajar hacia el objetivo común y buscar el reconocimiento del equipo en vez del reconocimiento individual. En tercer lugar, es indispensable que un equipo de trabajo esté compuesto por miembros que tengan cualidades complementarias. Estas incluyen entre otras, cualidades técnicas y profesionales, interpersonales, capacidad para resolver problemas y capacidad para tomar decisiones. Como se puede observar, algunas de las cualidades indispensables descritas en este apartado por Katzenbach & Smith (1993) son las mismas que las enumeradas por el Financial Times (2008). Además, otra característica esencial para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo es que haya un fuerte compromiso con la forma en la que se lleva a cabo el trabajo, es decir, poder determinar y definir claramente quién desarrollará determinadas tareas, la forma de tomar decisiones y cómo se estructurará el equipo. Por último, una de las características fundamentales para que un grupo de trabajo sea considerado equipo, es que haya una responsabilidad mutua y no únicamente individual.

Después de las distintas características numeradas anteriormente, Katzenbach & Smith (1993) llegan a una definición específica de los equipos de trabajo. “Un equipo es un reducido número de personas con cualidades y habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, con una serie de objetivos y con un enfoque con los que se sienten mutuamente responsables.”

Finalmente, se puede concluir que no todo grupo de personas que trabajan juntas es un equipo de trabajo. La principal diferencia que se da entre los equipos y cualquier otro tipo de trabajo en grupo es la responsabilidad. En los grupos de trabajo la responsabilidad es individual, no se busca un resultado específico y su único objetivo es compartir información.

En los equipos de trabajo la responsabilidad es tanto individual como mutua, existe una relación de interdependencia. Además, su objetivo es colectivo y se busca por lo menos un resultado concreto.

1.2 Los equipos, características y tipos

Es de vital importancia tener en cuenta cuales son las características que definen a un equipo para así poder determinar qué es lo que diferencia a un equipo exitoso de uno mediocre. Resumiendo los puntos anteriores, los equipos en general existen para alcanzar un objetivo común. El comportamiento de los miembros y los resultados obtenidos son interdependientes y los equipos suelen ser estables y estar limitados a lo largo del tiempo. La existencia de un director de equipo suele depender del estilo de gestión de las organizaciones y de su cultura, pero, aunque exista la figura de director, los miembros de los equipos tienen la autoridad para gestionar su trabajo y los procesos internos de manera independiente.

Anteriormente se menciona un artículo del Financial Times (2008) en el que se describen las cualidades que las organizaciones buscan de los candidatos hoy en día. Siguiendo esta línea, Katzenbach & Smith (1993) definen cuales son las **cualidades y habilidades necesarias** en un equipo de trabajo.

En primer lugar, en un equipo de trabajo se deben tener **expertos técnicos y funcionales en distintas áreas**. Si los equipos están compuestos únicamente por

expertos en un área, el equipo tiene menos probabilidades de ser exitoso por la falta de distintos puntos de vista y enfoques además de la falta de cualidades complementarias. La diversidad en este tipo de cualidades es buena pero tampoco hay que abusar de ella ya que, como se estudiará más adelante, la diversidad en sí puede generar un mayor nivel de conflictos interpersonales.

Además de las habilidades técnicas, los miembros de un equipo deben tener **capacidad para resolver problemas y tomar decisiones**. Este punto es muy importante pues es el centro de investigación de este trabajo. Los equipos deben de ser capaces de identificar los problemas y las oportunidades a las que se enfrentan, barajar y evaluar las distintas opciones que tienen y después tomar las decisiones necesarias para que su trabajo siga adelante. Está claro que por muy llamativo que sea el concepto de trabajo en equipo, estos equipos de trabajo también se enfrentan a situaciones incómodas y decisivas en su día a día y si los miembros de los equipos no son capaces de enfrentarse a ellas y de superar los obstáculos que se presenten, estos equipos al final del día no serán lo suficientemente eficaces como para que su trabajo sea más rentable que el trabajo individual de los miembros.

Por último, Katzenbach & Smith (1993) consideran que las **habilidades interpersonales** de los miembros de los equipos son clave para el desarrollo del mismo. Cuando se definía el trabajo en equipo, se hacía mención a la importancia de la escucha activa y el conflicto constructivo. Es muy importante que para que el propósito común y los objetivos específicos se definan, se tenga en cuenta todas las alternativas propuestas por los distintos miembros y se respete a cada uno de ellos además de darles el beneficio de la duda entre otras cosas.

Todas las cualidades mencionadas son de vital importancia en los equipos de trabajo y si una de ellas no se da, es muy probable que el equipo fracase o tenga un rendimiento mediocre.

1.2.1 Tipos de equipos de trabajo

Cuando hablamos sobre quién tiene el control y las distintas responsabilidades dentro de los equipos de trabajo podemos diferenciar distintos tipos de gestión de equipos según los cuales las responsabilidades del equipo y las del director o gestor van variando.

Como se explica en el libro *The design of Work in Teams*, (Hackman, 1987) encontramos cuatro tipos de equipos distintos según el control y la gestión del mismo:

En los equipos de trabajo **dirigidos por directivos** estos son los responsables de prácticamente todas las actividades a desarrollar: diseño del contexto organizacional, diseño del equipo como unidad y seguimiento y gestión de los procesos. La única actividad cuya responsabilidad es del equipo es la ejecución de las tareas. En esta clase de equipos, la capacidad y el poder de decisión de los miembros está muy limitada, lo que puede llevar a conflictos no deseados que entorpezcan la misión y objetivo principal del equipo. Es por eso necesario que se definan primero los objetivos con claridad y que todos trabajen con un propósito común pues esto es lo que hace que esta clase de conflictos sean menos frecuentes.

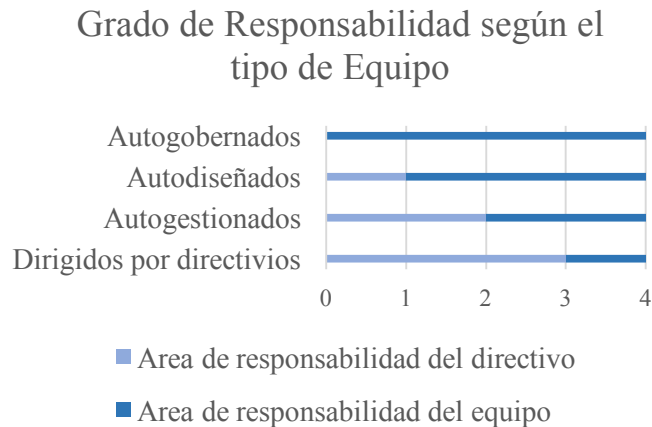
Los equipos de trabajo **autogestionados**, suelen depender también en un alto porcentaje de los directivos, pero el nivel de responsabilidad del equipo es mayor que el de los equipos del grupo anterior. El equipo en sí se encarga tanto de la ejecución de las tareas como del seguimiento y de la gestión de los procesos. El porcentaje de control está distribuido equitativamente entre los miembros del equipo y los altos directivos pero la importancia de las responsabilidades de estos últimos es mayor que la de las responsabilidades asumidas por los miembros que forman el equipo.

Otro tipo de equipos definido por Hackman (1987) son los equipos **autodiseñados**.: en este tercer tipo, el papel del directivo es menos relevante y las áreas de responsabilidad se ven reducidas a una, siendo esta el diseño del contexto organizacional. Asimismo, las responsabilidades asumidas por los miembros son de mayor importancia que las asumidas por los directivos. Entre estas responsabilidades se encuentran el diseño del equipo como unidad, el seguimiento y la gestión de los procesos y la ejecución de las tareas.

Por último, se definen los equipos de trabajo **autogobernados**. En estos equipos los directivos no tienen un área de responsabilidad definida, sino que es el equipo en sí el responsable de todas las áreas y la consecución de las distintas tareas. El papel de los directivos en estos equipos no es representativo y ni la consecución de las tareas ni el desempeño de estos equipos dependen del desempeño de los directivos. A continuación

se muestra en un gráfico la distribución de las responsabilidades según el tipo de equipo con el que se trabaje.

Cuadro 1: Grado de Responsabilidad según el tipo de Equipo



Fuente: Elaboración propia basado en Hackman (1987)

Katzenbach & Smith (1993) proponen otra forma de clasificar los equipos de trabajo según su función en vez del control y la gestión. Estos autores clasifican a los equipos en tres categorías:

En primer lugar se hace referencia a los **equipos que hacen recomendaciones**: en este grupo se incluyen por ejemplo equipos de auditores o analistas cuya función es hacer un análisis sobre la situación de una empresa o mercado para que después se pueda decidir sobre cómo actuar. Los principales problemas que surgen alrededor de este tipo de equipos es la definición, por parte de los directivos o gestores, de quiénes participarán en el proceso y el compromiso por parte de los miembros del equipo con los tiempos marcados. Katzenbach & Smith (1993) hacen referencia a la “importancia de involucrar a estos equipos en los procesos cuanto antes y frecuentemente y por supuesto antes de que las recomendaciones finalicen”. Mediante una involucración temprana se evita que los miembros de los equipos no se sientan parte del proyecto y velen más por sus intereses propios que por los del equipo en su conjunto.

Otro tipo de equipos a los que hacer mención son aquellos **equipos que ejecutan**. Los equipos que pertenecen a esta categoría son aquellos que llevan a cabo actividades que “incrementan el valor agregado en una organización” Katzenbach & Smith (1993). Los

problemas que surgen alrededor de este tipo de equipos están principalmente relacionados con el rendimiento de estos en los momentos críticos. Muchas veces los altos cargos insisten en la formación de equipos sin tener en cuenta si ese equipo es lo realmente necesario para llegar al resultado esperado y sus habilidades van a incrementar el valor del equipo o por el contrario reducirlo. Es por esto que es muy importante tener en cuenta cuando es mejor trabajar en equipo y cuando no, pues muchas veces se puede estar destinando recursos innecesarios o inaprovechados al trabajo en equipos cuando en realidad el trabajo individual necesitaría muchos menos recursos y resultaría un resultado más óptimo. Cuando la consecución de los objetivos y del propósito común dependen de la combinación de varias habilidades, perspectivas y juicios entonces la creación de estos equipos es la decisión acertada.

Por último están los **equipos que dirigen**. En esta categoría se incluyen los equipos que controlan y supervisan las distintas actividades. El principal problema que se da en este tipo de equipos es si realmente el rendimiento del equipo es mayor que el rendimiento de la suma de los individuos. El que el equipo se realice y no sea forzado es un punto muy importante ya que esto es lo que marca la diferencia en cuanto al rendimiento. Como en los equipos que ejecutan, es importante tener en cuenta cuál es el resultado que se obtendría si se trabajara de manera individual o simplemente en grupos de trabajo. Muchas veces en esta clase de equipos es difícil llegar a un consenso pues normalmente el sentir que son los encargados de la gestión del resto de tareas les hace pensar que siempre están en lo cierto y no se tienen en cuenta ni se escuchan las opiniones o alternativas propuestas por el resto de miembros. Aquí la importancia de una escucha activa y del respeto y el beneficio de la duda, además de por supuesto la definición de los objetivos de una manera clara, son indispensables para el buen funcionamiento y rendimiento de los equipos.

1.2.2 Equipos de trabajo Eficaces

Una vez descritos los distintos tipos de equipos que existen y las características generales de un equipo de trabajo, es interesante mencionar algunas de las condiciones para que se dé un trabajo en equipo eficaz. Según Hackman (2009) los equipos deben reunir ciertas condiciones para que su trabajo sea eficaz.

Como Katzenbach & Smith (1993) mencionan en su definición sobre los equipos que dirigen, los equipos deben **ser reales** y para ello tienen que estar limitados. Para liderar un equipo es muy importante poder definir quién es parte de ese equipo y muchas veces formar un equipo lleva consigo tomar decisiones duras y complicadas. Según la entrevista a Hackman (2009), “no todo el mundo que quiere formar parte de un equipo debería ser incluido, y algunos individuos deberían ser obligados”. Esta afirmación lleva a darse cuenta de que el trabajo en equipo no consiste en agrupar a personas que estén dispuestas a colaborar sino que requiere una serie de habilidades y características personales necesarias para que las bases del equipo sean las adecuadas para garantizar la eficacia y éxito de este.

Además, para que el trabajo en equipo sea eficaz, Los equipos necesitan una **dirección convincente**. Hackman (2009) afirma que los miembros de un equipo deberían saber y estar de acuerdo con lo que tienen que hacer como equipo. Establecer una dirección es algo que favorece al componente emocional de los equipos, saber hacia dónde van juntos y cuáles son las responsabilidades del equipo hace que todos remen en la misma dirección.

Otro elemento fundamental que favorece a la eficacia es que los equipos cuenten una **organización de apoyo**. El contexto organizacional debería apoyar el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos pautados. Si esto no es así, es muy complicado que el trabajo en equipo sea eficaz y con ello, sus decisiones y objetivos.

Por último, para incrementar la eficacia, los equipos necesitan **entrenamiento experto**. Como Hackman menciona, una de las razones por las que los equipos de trabajo no funcionan tan bien como deberían es porque los departamentos de Recursos Humanos se centran en dar apoyo y entrenar a los empleados de manera individual. El entrenamiento experto en los equipos de trabajo consiste en fomentar un buen trabajo en equipo en las tareas, no en mejorar las relaciones interpersonales ni las interacciones sociales entre los miembros de dicho equipo.

La eficacia es una virtud indispensable en los buenos equipos de trabajo. Esta favorece a la consecución de los objetivos y a la disminución de los conflictos interpersonales, que son los que se suelen disminuir el rendimiento en los equipos de trabajo.

1.2 Los conflictos en los equipos de trabajo

Los conflictos en los equipos de trabajo son algo común que se dan en todo tipo de organizaciones. El trabajo más importante dentro de los equipos y en concreto del líder, que es quien guiará y formará el equipo y las reglas dentro de él, es saber diferenciar las distintas clases de conflictos y aceptar aquellos que ayuden a desarrollar la actividad y los objetivos de los equipos.

Como se menciona anteriormente, los conflictos son inevitables y es muy importante asumir esto desde un principio para que un equipo funcione. Pero hay conflictos que favorecen a la consecución de los objetivos y otros que no. Es entonces crucial intentar sacar beneficio de esos conflictos y saber cuáles son los que nos ayudarán a obtener el resultado esperado.

Hackaman (2009) indica que los **conflictos interpersonales**, es decir, entre los miembros del equipo lo único que hacen es dificultar el desarrollo de los objetivos y en consecuencia poner en riesgo la finalidad del equipo en sí. Pero hay conflictos, los relacionados con los procesos y tareas, que mejoran el rendimiento de los integrantes del equipo, desafían al estancamiento y la rutina y favorecen a la consecución del objetivo. Es por todo esto por lo que hay que tener en cuenta los tipos de conflictos, saber diferenciarlos y gestionarlos y saber que el conflicto en sí puede ser aprovechado estratégicamente a través de un liderazgo inteligente y adecuado al tipo de equipo.

Después de haber definido los conflictos que se pueden dar dentro de un equipo, lo más importante es poder formar un equipo donde se potencien los **conflictos constructivos**, relacionados con tareas y procesos y sean mínimos aquellos conflictos interpersonales que dificultan la consecución de los objetivos.

En el momento de la definición del equipo de trabajo es importante que el líder o director del equipo tenga claros los objetivos a desarrollar y el fin de la existencia de ese equipo para así poder formar el equipo adecuado y poder entre todos gestionar los conflictos que vayan surgiendo.

1.3.1 Equipos de trabajo Exitosos

Varios estudios han demostrado que los equipos de trabajo suelen tener un bajo rendimiento a pesar de todos los recursos extras que se les da. Esto se debe a problemas de coordinación y motivación, que pueden llegar a anular los beneficios de colaborar. Entre otras cosas, es por esto que la figura del líder es importante en los equipos de trabajo. Los líderes pueden aumentar las posibilidades de que un equipo sea exitoso, implementando las condiciones idóneas como por ejemplo las propuestas por Hackman (2009).

La designación de un “**desviado**” es según Hackman una de las claves para el éxito de los equipos. Esto consiste en incluir en el equipo una persona que desafíe al resto de miembros y la tendencia a la homogeneidad. El papel de este miembro es cuestionar las ideas y los procedimientos que surjan cuando estos sean similares a los propuestos anteriormente y que promuevan la discusión y los conflictos sobre los procesos y tareas para intentar llegar a un resultado mejor y más creativo.

Además, Hackman (2009) recomienda **evitar formar equipos de más de 9 personas** ya que estos suelen ser menos exitosos que los equipos formados por menos personas. Cuando el equipo crece, el número de enlaces que tienen que ser gestionados entre los miembros también crece y es la gestión de estos enlaces la que puede poner en riesgo al equipo, haciendo que la existencia de este no sea indispensable ya que su rendimiento es más bajo que el que se obtendría de manera individual.

Otro autor que define las características de los equipos exitosos es Pentland (2012). Las características descritas en su estudio están relacionadas con la comunicación y la recopilación de información. Según Pentland (2012) y su enfoque a la **comunicación**, en los equipos de trabajo exitosos, todos los miembros del equipo escuchan y participan en la misma medida, con contribuciones cortas. Además, la mayor parte de la comunicación en los equipos se da en persona y las conversaciones y gestos son energéticos. Es muy importante también que los miembros del equipo conecten entre ellos y no solo con el líder, ya que la comunicación dentro del equipo es clave para la consecución de los objetivos, pues son los miembros los que se encargan del desarrollo de las tareas. Por último, es crucial que los miembros del equipo recaben información también del exterior. Muchas veces los equipos se centran en estudiar y discutir la

información común ya conocida pero es importante que los miembros de los equipos se dispersen y exploren fuera del equipo para así poder aportar nueva información externa.

Además de Hackman y Pentland, Katzenbach & Smith (1993) son otros de los autores interesados en cómo conseguir un equipo exitoso. En su artículo *La Disciplina de los Equipos*, describen algunas de las características más significativas de estos equipos y ofrecen las bases para poder formar equipos cuyos conflictos son de carácter constructivo y evitan caer en conflictos interpersonales.

Según Katzenbach & Smith (1993), la mayoría de los equipos exitosos definen sus objetivos y propósito común dando respuesta a las demandas u oportunidades que surgen en su camino. Los creadores del equipo y por tanto los que lo gestionarán, son los responsables de aclarar los desafíos que se puedan dar en la constitución, en los fundamentos y en el rendimiento del equipo. Pero también tienen que dar suficiente flexibilidad al equipo para que así desarrollen su propio compromiso con el propósito común, con los objetivos específicos, con los tiempos marcados y con el enfoque.

Dado que una de las características principales de los equipos de trabajo es la responsabilidad mutua e individual, normalmente los equipos de trabajo más exitosos suelen dedicar mucho tiempo y esfuerzo a la definición del propósito común. Después de haber definido el propósito, suelen traducirlo a objetivos específicos. Si esto no ocurre, o no se logra llegar a la definición de los objetivos específicos, los equipos normalmente se sienten confundidos, se separan y su desempeño se convierte en mediocre. Es aquí donde surgen los primeros conflictos en los equipos de trabajo y donde se cuestiona la utilidad de estos.

Las razones por las que desglosar el propósito común en distintos objetivos específicos son varias. Katzenbach & Smith (1993) afirman que los objetivos específicos ayudan entre otras cosas a definir los productos de trabajo, que requieren un esfuerzo colectivo para hacer que algo específico suceda y que añada un valor extra a los resultados. Además, los objetivos específicos facilitan una comunicación clara y el conflicto constructivo, pues todos reman hacia la misma dirección y esto les ayuda a concentrarse en la obtención del propósito común y los resultados esperados. Las pequeñas victorias en los equipos de trabajo, tema que se estudiará más adelante, son determinantes para estos y es la definición de los objetivos específicos la que permite que estas pequeñas

victorias se den. Las pequeñas victorias tienen un valor incalculable para el equipo en relación al compromiso de los miembros y a la superación de determinados obstáculos que se pueden interponer en la consecución del propósito común.

Al igual que Hackman, Katzenbach & Smith (1993) consideran que para que un equipo de trabajo sea exitoso, es indispensable que no esté compuesto por muchas personas ya que esto dificulta la interacción constructiva entre los miembros y también el trabajar sobre las diferencias individuales de cada uno, incitando así al conflicto interpersonal en vez de al conflicto sobre las tareas y procesos.

El éxito en los equipos de trabajo viene dado por muchos factores. Aquellos equipos exitosos son esos equipos en los que se da un menor nivel de conflictos interpersonales y es por esto que el papel del líder es importante. Se deben formar equipos donde los miembros tengan claros los objetivos y donde la comunicación sea fluida y no personal para así poder llevar a cabo el desarrollo de los procesos y tareas.

1.3.2 La gestión de conflictos

Otros autores interesados en el estudio de los conflictos en los equipos de trabajo son Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois III. En su artículo *How Management Teams Can Have a Good Fight*, publicado en 1997 estudian cual es la fina línea que separa los conflictos interpersonales de los constructivos y lo fácil que es desviar un conflicto constructivo al terreno personal además de proponer seis **tácticas para gestionar el conflicto interpersonal**.

Como se menciona anteriormente, los conflictos sobre los procesos y tareas es algo natural e incluso necesario en los equipos. Además, es entendible que surjan cuando hay personas tomando decisiones en situaciones inciertas, donde es normal que se produzcan discusiones sobre el futuro de la compañía.

El problema de los conflictos es que por muy sano y natural que sea, es muy fácil que cambie rápido y se conviertan en conflictos interpersonales que lo único que hacen es reducir la productividad del equipo. Por lo tanto, el mayor reto en los equipos de trabajo, para el líder y para los altos cargos ejecutivos, es evitar que el conflicto constructivo degenera en conflicto interpersonal y que se puedan tener discusiones entre los miembros sin perjudicar su capacidad de trabajo en equipo.

Eisenhardt, Kahwajy & Bourfeois III (1997) proponen seis tácticas para lidiar y gestionar los conflictos interpersonales. En primer lugar, hacen referencia a la importancia de que los miembros de los equipos se centren en los **hechos** y trabajen con una gran cantidad de **información**. Después de haber llevado a cabo varios estudios, estos autores descubrieron que cuanto más información se tiene, menos conflictos interpersonales surgen. Esto se debe a que la abundancia de información alienta a los miembros a centrarse en las cuestiones relacionadas con las tareas y procesos y no en las personalidades de cada uno.

Hay un enlace directo entre los datos y los bajos niveles de conflicto interpersonal. Los datos permiten a las personas llegar rápido a las principales cuestiones en torno a una decisión estratégica... Los datos despersonalizan la discusión... la ausencia de datos hace que los motivos individuales se vuelvan sospechosos. Tomar una decisión basándose en datos ayuda a crear una cultura que enfatiza cuestiones en vez de personalidades. (Eisenhardt, Kahwajy & Bourfeois III, 1997)

Cuando no se tiene suficiente información y la que se tiene no es ni buena ni relevante, los equipos pierden el tiempo en debates no fundamentados y de simple opinión. Las personas, en vez de las tareas, se vuelven el centro de la discusión llevando a conflictos interpersonales. Los equipos de trabajo en los que se dan esta clase de conflictos normalmente no basan sus decisiones en datos sino en el azar.

La siguiente táctica propuesta trata de aportar **múltiples alternativas** para enriquecer el debate. En sus estudios descubrieron que los equipos con un nivel bajo de conflictos interpersonales desarrollan numerosas alternativas llegando incluso a considerar algunas en las que no creen para así promover el debate. La razón por la que la propuesta y desarrollo de múltiples alternativas pueden llegar a reducir los conflictos interpersonales es principalmente porque se difunde el conflicto. Las elecciones se vuelven menos extremistas y además los miembros tienen más facilidad para variar su grado de apoyo a una u otra elección, pudiendo así cambiar de opinión sin sentirse juzgados. En los equipos de trabajo donde únicamente se discute sobre una o dos alternativas máximo, los conflictos se suelen volver personales ya que hay menos opciones que evaluar y por lo tanto más tiempo para centrarse en el por qué uno ha apoyado una alternativa u otra.

Otras de las tácticas propuestas por Eisenhardt, Kahwajy & Bourfeois III (1997) para gestionar los conflictos interpersonales es la importancia de crear **objetivos comunes**. Este punto se puede considerar uno de los más importantes a la hora de dar con un equipo eficaz y exitoso donde los conflictos interpersonales son mínimos. Otros autores como Katzenbach & Smith (1993) apoyan esta teoría y sus razonamientos han sido expuestos en el punto anterior.

Los conductores del estudio determinaron que llevando a cabo esta táctica se minimizaba el conflicto destructivo. En los equipos de trabajo exitosos, las decisiones se contemplaban como colaborativas, donde los intereses de todos estaban centrados en conseguir la mejor solución posible para todo el colectivo. Para llegar a esa solución se tienen que determinar unos objetivos específicos que no tienen por qué implicar que todos los miembros del equipo piensen de la misma manera, sino que todos compartan una misma visión. Cuando los equipos trabajan hacia un objetivo común, es menos probable que se vean como vencedores individuales, sino que suelen percibir las opiniones de los demás correctamente, con respeto y están dispuestos a aprender del resto del equipo. Normalmente los equipos de trabajo en los que gobierna el conflicto destructivo no suelen tener especificados los objetivos comunes. Los miembros de los equipos suelen sentir que están en una competición constante entre ellos y suelen tomar decisiones reaccionando a las amenazas del resto de los miembros y no a los intereses colectivos.

En este artículo Eisenhardt, Kahwajy & Bourfeois III (1997) hacen referencia a lo importante que es usar el **humor** e introducirlo en los grupos de trabajo para reducir la posibilidad de darse conflictos interpersonales. Normalmente, los equipos de trabajo que lidian bien con los conflictos suelen intentar liberar la tensión y a la vez promover un espíritu colaborativo haciendo que su negocio sea “divertido”. En los equipos donde se dan conflictos interpersonales suele haber ausencia de humor. Los miembros del equipo no tienen relación entre ellos y el clima en el que se suele tomar las decisiones es normalmente estresante y hostil, lo contrario a lo percibido en los equipos donde sí se dan situaciones de humor. En líneas generales, el humor en los equipos se considera una forma de proteger a los miembros ante situaciones estresantes que suelen darse a la hora de tomar decisiones. Además, el humor puede mitigar el impacto de la información

negativa en los equipos, resultando en una comunicación más diplomática y menos personal de la información.

La quinta táctica propuesta por Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois III (1997) habla sobre el **equilibrio** en la estructura de poder para crear un sentido de equidad en el equipo. En los equipos en los que se considera que el proceso de la toma de decisiones es justo, se suelen aceptar las decisiones tomadas sin resentimiento, incluso cuando algunos no estén de acuerdo con ellas. En el equilibrio del poder es fundamental el papel del líder. En los equipos de trabajo donde hay líderes autocráticos normalmente se dan niveles altos de conflicto interpersonal. Los líderes débiles también generan esta clase de conflictos ya que el vacío de poder incita al resto de miembros del equipo a competir por la posición de líder, dejando poco claros los roles de cada uno. Por el contrario, en los equipos de trabajo donde se da una estructura de poder equilibrada, donde el líder tiene más poder que el resto de los miembros, pero estos aun así tienen poder sobretodo en sus áreas de responsabilidad, los conflictos destructivos son mínimos

La última táctica que se tiene en cuenta en el artículo escrito por Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois III (1997) sobre la gestión de los conflictos interpersonales es la de buscar **consenso cualificado**. En el siguiente capítulo se habla de los problemas que surgen en los equipos cuando estos no pueden llegar a una decisión. En ese caso lo ideal sería poder llegar a un consenso cualificado que trata sobre cómo cuando los equipos no pueden decidirse, será uno de los directivos más experimentados el que tome la decisión, guiado siempre por la información aportada por el resto del equipo. Cuando los equipos fuerzan el consenso, por el simple hecho de llegar a una decisión, sin importar cual sea, suele darse la aparición de conflictos interpersonales. El consenso no es siempre posible y si en los equipos de trabajo el principal objetivo es llegar a este sin estar justificado, lo más probable es que los altos cargos dejen de lado lo que es justo y debiliten el apoyo del equipo a la decisión final.

Un proceso justo y un consenso cualificado implican una alta participación e involucración por parte de todos los miembros del equipo. Cuando el proceso es justo, los miembros del equipo están dispuestos a aceptar la decisión a la que se llegue incluso cuando no estén de acuerdo. “La mayoría de la gente quiere que sus opiniones sean

consideradas, pero están dispuestos a aceptar que esas opiniones no pueden prevalecer siempre” (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois III, 1997).

Llevando a cabo las siguientes tácticas y teniendo en cuenta la importancia del líder en la creación de equipos, se pueden reducir significativamente los conflictos interpersonales dando paso a aquellos conflictos sobre los procesos y tareas. Uno de los objetivos principales de este trabajo era el estudio y la diferenciación de aquellos conflictos que surgen alrededor de los equipos de trabajo y cómo hacer para que estos conflictos saquen a la luz las principales virtudes tanto de los miembros como del equipo en su conjunto. El formar un equipo eficaz, exitoso y la gestión de los conflictos interpersonales son las claves para poder ahora analizar la toma de decisiones en los equipos de trabajo.

CAPÍTULO 2: Dinámica Interna del Equipo

2.1 Amenazas del grupo a la toma de decisiones

Como se ve en el capítulo anterior, hay muchos factores y características que favorecen a la creación de equipos eficaces, exitosos y capaces de gestionar los conflictos interpersonales. Una de las amenazas principales para el proceso de toma de decisiones es esta clase de conflicto. En este capítulo el objetivo es mostrar otro tipo de amenazas que surgen alrededor de la toma de decisiones teniendo en las que también se incrementa el número de conflictos interpersonales.

El **Conformismo** es una actuación que se da comúnmente en los equipos de trabajo. Cuando se da este fenómeno, los miembros cambian su comportamiento para actuar como el resto del equipo. Algunas de las causas por las que se da el conformismo son por la necesidad de los miembros de sentirse aceptados e incluidos en los grupos y por qué el no estar conforme trae consigo riesgos de aislamiento o incomodidad social. Varios estudios han llevado a cabo distintas pruebas para demostrar la existencia del conformismo y el efecto que tiene en los equipos de trabajo. Un ejemplo claro es el Experimento Asch que se divide en dos fases. En la primera fase, se muestra a una persona en solitario una figura y se le pide que encuentre entre las otras figuras cual es la que tiene las medidas exactas a la primera figura mostrada. Cada persona individualmente relaciona las figuras y da su respuesta. En la segunda fase, se agrupa a los participantes y se les pide que entre todos elijan cual es la figura idéntica a la primera mostrada. En esta fase realmente solo se está estudiando el comportamiento de uno de los integrantes, pues los demás forman parte del estudio y su función es desafiar las decisiones que ha tomado el individuo estudiado y ver si la presión grupal y las decisiones erróneas del resto del equipo llevan al sujeto a cambiar su respuesta. Como Asch intuía, la mayoría de las personas cuya conducta fue estudiada, cambiaron de decisión aun sabiendo que la respuesta que se estaba dando no era la correcta, ya fuera por la presión del grupo, por no destacar con distintas respuestas o por tratar de encajar con el resto del equipo.

Para defenderse contra el conformismo en los equipos de trabajo, es recomendable desarrollar una serie de normas para promover el conflicto sobre las tareas. Además, hacer votaciones en privado y discutir después sobre las opciones puede promover a un ambiente más seguro y menos influenciado que el votar directamente en grupo y fomentar la confianza en las áreas de especialización. Hay que tener cuidado con los equipos formados por amigos ya que la involucración emocional entre estos puede dar pie una vez más al conformismo y con ello al conflicto interpersonal y a una decisión errónea.

Otro fenómeno que se da con frecuencia en los equipos de trabajo es el de la **Paradoja de Abilene**. Aquí el equipo toma una decisión que nadie quiere tomar. Los grupos normalmente aceptan una manera de actuar que realmente no se quiere porque cada uno asume que es lo que el otro quiere. Las razones por las que se da este fenómeno son, entre otras, por el miedo al conflicto y por la ignorancia pluralista sobre los temas tratados y las decisiones a tomar. El problema es que es en este tipo de decisiones donde más conflictos negativos pueden surgir por lo que lo que se consigue adoptando esta actitud es lo contrario de lo que se busca cuando se actúa así: el conflicto.

Algunas de las formas de defenderse contra este fenómeno son, una vez más promover el conflicto en las tareas y la votación en privado además de la diversidad dentro del equipo.

El Pensamiento en grupo o “groupthink”, definido por el psicólogo Irving Janis hace referencia a las decisiones que el equipo toma porque una minoría quiere. Los equipos que tienden al pensamiento en grupo suelen ser excesivamente propensos a asumir riesgos, suelen justificar acciones inmorales y no éticas, suelen no hacer caso a las dudas internas e ignorar la información que viene del exterior además de ser menos creativos. Este comportamiento es otra de las amenazas más frecuentes que se encuentra en los equipos de trabajo en cuanto a la toma de decisiones por lo que es importante intentar corregirlo. Para ello, se pueden llevar a cabo distintas tácticas pero lo primordial es promover la presentación de distintas perspectivas y cuestionarlas para así promover el conflicto sobre las tareas y procesos en vez del conflicto interpersonal.

Por último, **la polarización grupal** tiene también un fuerte impacto negativo en la toma de decisiones. Cuando se da este comportamiento, la decisión del equipo es más

extrema que la decisión individual de cada uno de los integrantes. Algunas de las formas de defenderse de la polarización grupal en los equipos de trabajo son: promover el conflicto sobre las tareas y distintos puntos de vista y premiar a los integrantes que destaquen por desafiar asunciones y verificar los datos y los hechos.

En conclusión, las principales amenazas a la toma de decisiones son las amenazas individuales, que se magnifican en contexto de grupo. Para que estas amenazas individuales no hagan mella en las decisiones que va a tomar el equipo es muy importante buscar evidencias que desafíen las ideas preconcebidas por los miembros del equipo, promover el conflicto sobre tareas y el desacuerdo incluyendo distintas perspectivas y examinando varias alternativas. Apoyar un primer voto privado y asumir las debilidades y fortalezas de cada miembro y qué es lo que pueden aportar al equipo y al desarrollo del objetivo común. Es también muy importante saber diferenciar los hechos de las asunciones pues estas últimas llevan a tomar decisiones equivocadas que no favorecen a la consecución de los objetivos fijados en un primer momento.

2.2 La Dificultad en la Toma de Decisiones

“Cuando los equipos tienen problemas con la toma de decisiones, los líderes suelen relacionarlo con factores psicológicos como la desconfianza o la falta de comunicación. Pero realmente el problema no está en las personas del equipo sino en el proceso de la toma de decisiones.” (HBR’S 10 Must Reads On Teams, 2013).

En resumen, se puede decir que muchos de los problemas que se dan en el momento de tomar una decisión surgen porque el equipo no llega a una conclusión y necesita que sean personas de altos cargos los que tomen una u otra decisión ante varias alternativas. El recurrir a altos cargos lo único que causa entre los miembros del equipo es una sensación de dictadura e imposición por la cual se ha llegado a una decisión no deseada. El problema que surge alrededor de la toma de decisiones cuando existen varias alternativas suele estar respaldado o justificado por el voto circular, teoría desarrollada en el siglo XVIII por el Marqués de Condorcet donde se explica cómo el que haya varias alternativas a elegir y se realicen votaciones en los equipos puede llevar a que el resultado de la votación no ofrezca ninguna alternativa preferida. Para explicar la paradoja de la votación pongamos un ejemplo.

En un restaurante se ofrece todas las semanas un plato estrella que es votado por los tres cocineros del restaurante que han de elegir entre tres platos distintos: lubina, rodaballo y dorada. Para elegir qué plato será el plato estrella de la semana, los cocineros tienen que puntuar los platos y ordenarlos según cual sea su preferido. Una vez se ha realizado la votación, los resultados son los siguientes:

Cuadro 2: Ejemplo de Votación Circular según la Paradoja de Condorcet.

	1ª elección	2ª elección	3ª elección
Cocinero 1	Lubina	Dorada	Rodaballo
Cocinero 2	Dorada	Rodaballo	Lubina
Cocinero 3	Rodaballo	Lubina	Dorada

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados se ve como de la votación no se saca nada en claro. Cada cocinero tiene preferencias distintas que impiden tomar una decisión y que como consecuencia no se pueda elegir un plato estrella mediante la votación. Es en este tipo de conflictos en los que los altos cargos intervienen y toman ellos la decisión, aunque esa elección no sea la más votada. Si después de estos resultados se pidiera al dueño del restaurante que tomara él la decisión y decidiera que el plato estrella de la semana sería la Lubina, tanto el segundo cocinero como el tercero estarían en desacuerdo pues ambos elegirían antes el Rodaballo a la Lubina. Si en vez de elegir la Lubina hubiese elegido la Dorada, tanto el primer cocinero como el tercero no estarían conformes con la decisión, pues prefieren la Lubina antes que la Dorada. Independientemente del plato que el dueño del restaurante hubiera elegido, parte del equipo de cocineros hubiera estado en desacuerdo y hubieran considerado que el plato estrella de la semana ha sido una imposición más que una elección. El patrón se repite consecutivamente y es por eso que este tipo de votaciones son circulares y no aportan valor sino complicaciones en la toma de decisiones.

En el capítulo anterior se estudian las tácticas propuestas por Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois III (1997) para evitar los conflictos interpersonales. La última táctica estudiada trata sobre el consenso cualificado. Si en esta situación todos los miembros sintieran que sus opiniones han sido consideradas y que la decisión tomada, no ha sido dictada, sino que se ha llegado a ella por consenso, entonces seguramente el conflicto interpersonal se vería resuelto.

Una vez los altos cargos y los equipos tienen claro qué es lo que les dificulta la toma de decisiones, pueden adoptar algunas de las tácticas propuestas por Frisch (2008) para que el equipo pueda llevar a cabo la toma de decisiones de manera adecuada y minimizar la posibilidad de que el equipo fracase.

Algunas de estas tácticas son:

- “Especificar claramente qué resultado se está buscando”: la definición de un objetivo específico y un propósito común han sido estudiadas anteriormente por autores como Katzenbach & Smith (1993). Sin un objetivo claro, los integrantes del equipo elegirán las opciones basándose en premisas no consultadas y bastante distintas entre sí. Es muy importante que se diferencien bien las discusiones sobre el resultado esperado de las discusiones sobre cómo conseguirlo, ya que muchas veces, simplemente articulando cual es el objetivo esperado se pueden evitar desacuerdos sobre las opciones que se tienen ya que las opciones se comprarán a una premisa ya aceptada.
- “Dar un rango de opciones”: una vez articulado el resultado esperado, se pueden estudiar y barajar más alternativas diferentes a las ya conocidas antes de la articulación del objetivo.
- “Testar qué obstáculos son inamovibles e infranqueables y cuales no”: muchas veces, cuando los equipos hablan de sus opciones se centran solo en lo que no pueden hacer, evitando discusiones relacionadas con los obstáculos y restricciones impuestas por la organización para la que trabajan. Es por esto que es importante tener claros qué obstáculos se pueden sobrepasar para así no dejar ninguna de las alternativas factibles atrás.
- “Que la propuesta de opciones sea anterior a las reuniones en las que estas se barajan”: los equipos ejecutivos pueden hacerse una idea inicial sobre dónde se encuentran mediante cuestionarios y votaciones anteriores a las reuniones para así identificar las áreas en las que se está de acuerdo o en desacuerdo. “El proponer las ideas pronto permite a la gente customizarlas y reduce la probabilidad de que los equipos se vean estancados y los altos cargos ejecutivos tengan que intervenir.” (Frisch, 2008).

- “Determinar los puntos positivos y negativos de cada opción o alternativa”: es importante ver ambas caras de cada opción y que tanto lo bueno como lo malo se ponga en común. Para ello se puede necesitar la ayuda del “desviado” o de la persona cuyo papel es cuestionar y proponer distintas formas de actuar para promover el conflicto sobre las tareas y hacer menos personal la discusión.
- “Diseñar nuevas opciones que preserven las mejores características de las ya existentes”.

A parte de las distintas tácticas propuestas, Frisch (2008) manifiesta que para que los equipos no sientan que las decisiones tomadas son en cierto modo dictadas, deben tener en cuenta “dos reglas del juego esenciales” (Frisch, 2008):

La primera regla a la que Frisch hace referencia es que los equipos deben poder deliberar de manera confidencial. El autor del artículo *Cuando los Equipos No Pueden Decidir* asegura que un clima seguro en el que se incentive la conversación es esencial para que los miembros de un equipo puedan expresarse sin ser juzgados.

La segunda regla dice que los equipos deberían poder deliberar durante un marco de tiempo apropiado. El tiempo es un recurso escaso y valioso que muchas veces si interpone en la toma de decisiones. Es por esto que cuando surgen nuevas ideas o alternativas es importante que los equipos tengan tiempo suficiente para estudiarlas detalladamente. Si no se tiene el tiempo suficiente para poder estudiar las alternativas, la probabilidad de que los equipos lleguen a una decisión errónea es mayor. En su artículo Frisch (2008) recomienda que las reuniones programadas para la discusión de las nuevas alternativas no se den muy seguidas, sino que haya espacio de tiempo entre ellas para que así se tenga la oportunidad de reconsiderar las preferencias de cada uno.

2.3 La coordinación y comunicación en los equipos de trabajo

“La manera en que nos comunicamos puede ser tanto o más importante para el éxito que lo que estamos comunicando” (Pentland, 2012). Con esta cita abre Alex Pentland su artículo sobre la importancia de la comunicación en los equipos de trabajo. En este artículo se muestran los resultados de varios estudios cuantitativos conducidos por Pentland y su equipo para testar las comunicaciones en las organizaciones. Pentland sugiere que la clave para obtener un alto rendimiento en los equipos de trabajo no

subyace en el contenido de sus discusiones si no en la manera en la que se comunican los miembros. La comunicación es un factor muy importante a la hora de crear equipos exitosos y todos sus estudios tenían como objetivo poder demostrar las claves para una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo.

En la vida hay distintos tipos de comunicación. La comunicación más enriquecedora y valiosa dentro de los equipos es en primer lugar la comunicación cara a cara. En segundo lugar, la comunicación por teléfono o videoconferencia y por último la comunicación vía email o mensajes. En algunos equipos de trabajo, por sus características hay elementos que dificultan la comunicación entre los miembros. Algunos de estos elementos pueden ser los distintos idiomas, la distancia y las distintas culturas. Estos problemas se suelen dar en equipos que trabajan en distintos puntos del mundo donde no es posible una comunicación cara a cara además de tener culturas e idiomas distintos.

Uno de los elementos clave de la comunicación es la **energía**. Este elemento hace referencia a cómo los miembros de un equipo contribuyen a ese equipo en su conjunto. Los niveles de energía en los equipos no son estáticos y como consecuencia a un nivel bajo, la comunicación entre los miembros también será baja, cuestionando el éxito de los equipos.

El siguiente elemento clave es el **compromiso**, que refleja la distribución de la energía entre los miembros del equipo. Si todos los miembros tienen una energía relativamente similar y razonablemente alta entre ellos, se puede decir que el compromiso es bastante fuerte. En resumen, se podría decir que el compromiso mide cómo los miembros de un equipo se comunican entre ellos.

Por último, la **exploración** es también un elemento clave. La exploración hace referencia a la comunicación que los miembros del equipo tienen fuera de este, es decir, cómo los equipos se comunican unos con otros.

Uno de los problemas que Pentland (2012) observó en los equipos de trabajo es que “es muy difícil que el compromiso y la exploración coexistan ya que implican que la energía de los miembros se utilizada para dos cosas distintas. La energía es un recurso

limitado. Cuanta más se destine al propio equipo (compromiso) menos se puede utilizar fuera del equipo (exploración) y vive versa”

Dando visibilidad a los datos y calculando la energía, el compromiso y la exploración, se pueden identificar que rendimiento del equipo para así poder trabajar sobre los puntos débiles del mismo y encontrar aquellos que no habían sido reconocidos anteriormente. Muchas veces en los equipos de trabajo la energía es menor a la esperada debido a ciertas personas. Con los diagramas se puede encontrar cual es el problema realmente y ahondar en los motivos por los que la comunicación con algunos miembros del equipo no es efectiva. Esta identificación del problema lleva a los líderes de los equipos a plantearse el rendimiento de esos miembros conflictivos para así poder realizar los ajustes necesarios para que ese equipo llegue a ser lo más eficaz y exitoso posible. Una vez se han detectado cuáles son los puntos débiles de la comunicación entre los miembros del equipo y entre los equipos, se puede proceder a entrenar a los equipos para que así puedan ejercitar sus puntos débiles y tener la oportunidad de convertirlos en fortalezas.

Asimismo, es importante ver cómo hará el líder para mejorar e incrementar el nivel de energía y compromiso en el equipo. Pentland (2012) asegura que la mejor manera de hacerlo es dando ejemplo, pero hay otras opciones que también pueden contribuir al aumento de estos niveles como son las políticas de empresa o expulsando a algunos miembros del equipo para integrar a otros nuevos. Esta última medida no suele llevarse a cabo ya que simplemente con la retroalimentación los miembros de los equipos suelen corregir esas conductas que impiden una comunicación eficaz.

La comunicación es clave para que se dé una buena toma de decisiones en los equipos de trabajo y se eviten también los conflictos interpersonales que entorpezcan esta decisión. Pero además, la comunicación entre los miembros tiene que ser de una manera determinada para que estos no se sientan amenazados entre ellos y tengan la confianza y sensación de pertenencia necesaria para poder ofrecer distintos puntos de vista sin sentirse juzgados, siempre buscando la consecución de los objetivos y del propósito común.

CAPÍTULO 3: Liderazgo en los Equipos de Trabajo

A lo largo del trabajo se han ido dando pinceladas de la importancia del líder en los equipos de trabajo independientemente de su estructura de poder. También se han mencionado algunas de las intervenciones clave de los líderes a la hora de formar equipos eficaces y exitosos. En este capítulo se pretende profundizar más en la relevancia de la figura del líder en los equipos y en cómo puede conseguir la motivación necesaria para que los equipos sigan adelante y se sigan sintiendo indispensables en los procesos.

Profundizando más sobre el líder, hay que tener claro que el modelo de liderazgo implementado en un equipo puede ser totalmente distinto al implementado por otro equipo. Esto depende del líder. Cada líder trae consigo sus fortalezas y debilidades y su trabajo trata en eso mismamente, sacar a la luz sus puntos fuertes y dejarse ayudar en aquellas áreas donde no es tan bueno. “No hay un único estilo correcto para liderar un equipo. Hay muchas maneras distintas de crear las condiciones necesarias para la efectividad, para sostenerlas y ayudar a los equipos a aprovecharse de ellas.” (Hackman 2009).

3.1 La Creación de Equipos Colaborativos

Uno de los principales problemas a la hora de formar los equipos de trabajo es que las mismas características necesarias para que un equipo pueda hacer frente a los proyectos que se les presentan, son las mismas características que pueden hacer que el equipo fracase. Según Gratton & Erickson (2007),

“Aunque los equipos que son grandes, virtuales, diversos y están compuestos por miembros altamente cualificados y especializados son cruciales para el desarrollo de proyectos desafiantes, esas mismas cuatro características dificultan que los equipos puedan llevar a cabo cualquier cosa... las cualidades necesarias para el éxito son las mismas cualidades que minan el éxito”.

En cuanto al tamaño de los equipos, al igual que Hackman, Katzenbach & Smith (1993) y Hackman (2009), Gratton & Erickson (2007) aseguran que el tener equipos grandes hace que la tendencia a colaborar de los miembros se vea significativamente

reducida por lo que por mucho que los equipos grandes tengan más capacidad para enfrentarse a proyectos desafiantes, hay que establecer un máximo de personas para que así no se de una actuación mediocre en los equipos. De igual manera, cuanto más trabajen de forma virtual, más posibilidades hay de que la cooperación también sea menor. Recordando los estudios de Pentland (2012) se entiende que esto sea así. Según Pentland, los equipos más exitosos que estudió eran aquellos en los que la mayor parte de la comunicación se daba en persona y no de manera virtual.

Otra de las características a las que Gratton & Erickson (2007) hacen mención es a la diversidad. Como se ha podido ver en los capítulos anteriores, la diversidad es un arma de doble filo. La diversidad dentro de los equipos de trabajo es indispensable pero como mencionan Katzenbach & Smith (1993) no es bueno abusar de ella. Algunos de los mayores retos con los que se encuentran los equipos requieren que estos estén formado por distintas clases de expertos en distintas materias que puedan aportar al equipo distintos puntos de vista. Pero según Gratton & Erickson (2007), la diversidad también genera problemas. Los miembros de los equipos normalmente colaboran de manera más natural si perciben que el resto de los miembros de equipo son parecidos a ellos y que por lo tanto hay menos posibilidades de ser juzgados.

El que los equipos esté formando por miembros altamente cualificados también trae consigo problemas. Los problemas que surgen aquí están relacionados con los conflictos interpersonales que se pueden llegar a dar debido a que todos los miembros son expertos y esto lleva a que no den su brazo a torcer cuando se dan puntos de vista distintos y se proponen distintas alternativas.

3.1.1 Agentes involucrados en el liderazgo de los equipos

Habiendo visto que los equipos grandes, diversos y altamente cualificados son necesarios para llevar a cabo proyectos desafiantes pero que son estos mismos equipos los que pueden hacer que su rendimiento sea mediocre. Gratton & Erickson (2007) proponen varias actividades que pueden ser llevadas a cabo por los líderes de los equipos para conseguir que estos mejoren su rendimiento e incrementen el nivel de colaboración.

En primer lugar, Gratton & Erickson (2007) hacen referencia a la importancia del **apoyo ejecutivo**. Los equipos en general suelen tener un mejor rendimiento cuando saben que están respaldados y apoyados por los altos cargos ejecutivos. El que los ejecutivos sirvan de ejemplo y líderes y apoyen la importancia de las relaciones sociales y de la colaboración, hace que los equipos se sientan identificados y tengan un modelo a seguir. Es crucial entonces que las relaciones sociales que se dan en las organizaciones sean únicas y características de esa organización y de ninguna más. Según estudios llevados a cabo por Gratton & Erickson (2007), “los equipos más colaborativos son aquellos en los que sus prácticas son memorables, difíciles de replicar y que adecuadas a su propio entorno empresarial”. El que los ejecutivos den ejemplo de colaboración ayuda a los miembros de los equipos a saber qué es lo que se espera de ellos y cómo es la filosofía de la empresa. Además es de vital importancia la mentoría y el coaching de los miembros de los equipos y de los equipos en su conjunto pues esto también lleva a los equipos a desarrollarse en un clima de colaboración más natural.

Otro agente necesario para que se den los equipos colaborativos y el cual también formara parte del liderazgo de estos equipos es el departamento de **Recurso Humanos** de las empresas. Según Gratton & Erickson (2007) este departamento debería hacerse cargo de la formación de los equipos en habilidades relacionadas con el comportamiento colectivo. Ofreciendo este tipo de formación a los equipos de trabajo puede hacer que el departamento de Recursos Humanos marque una gran diferencia en el rendimiento de los equipos.

Las conclusiones a las que llegaron Gratton & Erickson (2007) en sus estudios fueron que en los equipos donde el comportamiento de colaboración era alto, los líderes de los equipos marcaban una gran diferencia por lo tanto, había que buscar a líderes que reúnan una serie de requisitos para que puedan favorecer a esa colaboración entre los miembros del equipo y entre el líder y los miembros. Es importante entonces que tanto los directivos como el departamento de Recursos Humanos asignen líderes que estén orientados tanto a la consecución de las tareas como a las relaciones. En las primeras etapas, los líderes deberían estar orientados a la consecución de las tareas: definir el objetivo, la importancia del compromiso y las responsabilidades individuales de cada miembro del equipo. A medida que el proyecto se va desarrollando, el líder debería cambiar su orientación y preocuparse de las relaciones en el equipo de trabajo.

A la hora de formar los equipos, los líderes deberían tener en cuenta el papel tan importante que juegan las relaciones entre los miembros de los equipos. Según Gratton & Erickson (2007), los equipos que están formados por personas que no se conocen de antes, destinan mucho tiempo y esfuerzo a conocerse y confiar el uno en el otro. Sin embargo, cuando algunos de los miembros de los equipos se ya se conocen y confían los unos en los otros, el sentido de colaboración se da en el equipo desde el principio. Pero el crear equipos con miembros que ya se conocen trae consigo problemas. El mayor problema es la probabilidad de que se formen subgrupos dentro del equipo y que el conflicto entre estos, generalmente interpersonal, crezca.

En segundo lugar, para que se den equipos colaborativos es indispensable que el líder dedique tiempo a explicar el papel de cada uno y sus responsabilidades de manera clara para que así los miembros lo entiendan y respeten. Si no se destina el tiempo necesario a la aclaración de las responsabilidades y los papeles de cada miembro, es muy probable que los miembros destinen gran parte de su tiempo a negociar el papel de cada uno en vez de centrarse en lo verdaderamente importante: las tareas y objetivos, y por lo tanto reduciendo y empeorando su rendimiento.

La creación y formación de equipos es una tarea ardua en la que no solo deberían estar involucrados los líderes de los mismos sino que tanto los directivos como el departamento de Recursos Humanos deberían llevar a cabo ciertas prácticas, favoreciendo así a que los equipos adopten esas mismas prácticas entre los miembros. La tarea más importante de estos dos agentes es entonces la asignación del líder mientras que la tarea más importante del líder es gestionar directamente a esos equipos.

3.2 La Importancia de las Pequeñas Victorias

Las emociones, la emoción y la percepción de los miembros de un equipo tienen un papel fundamental en el rendimiento de estos y en el dar al progreso un sentido. Es muy importante que los equipos de trabajo sientan que su trabajo, esfuerzo y dedicación tienen un propósito y no pasan desapercibidos para los altos cargos de las organizaciones pero tampoco para los agentes relacionados de una manera más directa con estos equipos.

Según Amabile & Kramer (2011), “el progreso de cada día, incluso las pequeñas victorias, pueden marcar una gran diferencia en como el equipo se siente y rinde.”

El papel de los líderes en los equipos y de los ejecutivos puede tener en estos un efecto mucho más grande del esperado en el bienestar de los equipos, en su creatividad y en su motivación. La clave entonces está en identificar aquellas acciones que apoyan el progreso y cuales tienen el efecto contrario.

Amabile & Kramer (2011) afirman que los miembros de los equipos de trabajo son más creativos y productivos cuando estos piensan de manera positiva, es decir, cuando se sienten felices, están motivados por el propio trabajo y tienen percepciones positivas tanto de sus compañeros como de la empresa. El inconveniente que tiene el que las emociones y forma de pensar tengan un efecto tan grande en el rendimiento de los equipos, es que esas emociones cambian día a día por lo que cuando son negativas, el rendimiento de ese equipo también se verá reducido. Es por esto que proponen distintos factores que provocan emociones y sensaciones positivas en los equipos de trabajo.

En primer lugar, se hace referencia al poder que tiene el progreso. El que un equipo progrese adecuadamente y no se quede estancada influye en la motivación de sus miembros, a nivel individual y grupal. Cuando se dan esos progresos, los trabajadores de las empresas suelen estar más motivados sin embargo, cuando en vez de progresos se dan retrocesos, los equipos y sus miembros se sienten menos motivados y adoptan una actitud más negativa frente al trabajo.

Muchos estudios han demostrado que las percepciones también se ven afectadas según la actitud que se adopta. Cuando se dan progresos y se tiene una actitud más positiva, los equipos de trabajo por lo general, según Amabile & Kramer (2011), “ven los retos de manera más positiva, perciben un mayor apoyo por parte de los otros miembros y registran una mayor y mejor interacción entre los equipos y sus supervisores”. Lo contrario ocurre cuando la actitud adoptada es una actitud negativa.

Por otro lado, estos autores hacen referencia a la importancia de las pequeñas victorias dentro de los equipos de trabajo y al reconocimiento de estas. Las pequeñas victorias significan mucho para los equipos de trabajo, pues muestran que estos están progresando, despacio pero adecuadamente. Estas victorias, por insignificantes que

parezcan, son las que mayor impacto tienen en el rendimiento total de los equipos de trabajo. Por el contrario, los retrocesos, por muy pequeños que sean tienen un efecto más grande en los equipos.

Es por esto que es crucial la motivación para la actuación de los equipos pero para que esa motivación se dé, y la actuación de los equipos se vea beneficiada, es importante también que el trabajo que se desempeña tenga significado para los miembros de los equipos por lo que es necesario la definición de esos objetivos comunes y de las responsabilidades en las primeras etapas de la creación de los equipos. Además, el reconocer a los miembros del equipo la importancia de su trabajo para el desarrollo de esos objetivos hace que por lo general el trabajo tenga significado para estos. El sentirse parte indispensable de un proceso incrementa la actitud positiva y tiene un efecto directo en la motivación de los trabajadores y en su rendimiento.

Un ejemplo de buen líder, según Amabile & Kramer, es aquel que es capaz de mantener la actitud positiva de los miembros del equipo, haciendo desaparecer los obstáculos con los que se encuentren, apoyando el progreso y apoyando emocionalmente al equipo. Además un buen líder debería ser capaz de responder a momentos críticos en el trabajo. La forma en la que el líder actúa en este tipo de situaciones tiene efecto en la forma en que los equipos se comportan. Si el líder es capaz de no entrar en pánico o culpar a una persona en concreto de la situación en la que se encuentre y de centrarse en identificar los problemas y sus causas y en el desarrollo de un plan de acción, es muy probable que los equipos se sientan más tranquilos y que su rendimiento no se vea del todo afectado por estas crisis.

Una vez más se demuestra la importancia del líder en los equipos de trabajo y del impacto que este puede tener en su rendimiento. Cuando el líder se involucra, cuida del equipo y vela por los intereses comunes, los equipos se sienten respaldados y responden de manera positiva a los conflictos y problemas que pueden surgir como consecuencia de los procesos desarrollados.

3. Dinámicas de grupo e interpretación de resultados.

Para poder llegar a una conclusión después de haber estudiado la literatura y los distintos enfoques propuestos por los autores sobre los equipos, la toma de decisiones y los conflictos dentro de ellos se han llevado a cabo varias dinámicas de grupo. El fin de estas dinámicas es simplemente poder comprobar, desde un punto de vista personal, la relación que existe entre los conflictos y la toma de decisiones y ver cuáles son los factores que más influyen en los equipos de trabajo. Como se ha estudiado en la literatura, un equipo es un grupo de personas que trabajan juntos para la consecución de un propósito común y distintos objetivos específicos y además son mutuamente responsables de los resultados y procesos que se llevan a cabo.

La idea de trabajar en equipo es muy atractiva, pero hay que tener en cuenta que muchas veces es la menos factible entre todas las opciones como pueden ser trabajar en grupo o trabajar de manera individual.

El **objetivo** de estas dinámicas es demostrar que en los equipos de trabajo muchas veces surgen problemas debido entre otros a la falta de comunicación o a la comunicación errónea, a la falta de una escucha activa o al conformismo y otras amenazas relacionadas con la toma de decisiones que surgen entre los miembros del equipo. Son esta clase de problemas los que hay que evitar en la creación y el desarrollo de los equipos ya que son los que traen consigo conflictos interpersonales y una toma de decisiones errónea basada en datos mediocres, sin haber estudiado todas las alternativas. En estas dinámicas, en ningún momento se testó el rendimiento de equipos reales, sino que se hicieron equipos al azar con la intención de poder localizar los problemas que suelen surgir en los equipos de trabajo cuando estos no se forman teniendo en consideración las distintas características y disciplina de los equipos de trabajo mencionadas en la literatura. (Katzenbach & Smith, 1993).

En cuanto a la **muestra**, para desarrollar las dinámicas de grupo se contactó a una empresa en Madrid dedicada a la distribución de bebidas alcohólicas en toda la Comunidad. Por petición de los empleados de la empresa y de sus directivos, los nombres de los participantes y de la empresa se mantendrán en el anonimato. La empresa se constituyó en 1983 y a día de hoy es una de las principales empresas

dedicadas a la distribución de bebidas alcohólicas. Es una empresa familiar en la que los altos cargos directivos se reparten entre la segunda generación. Aunque todos tienen un mismo porcentaje de acciones, sus funciones en la empresa son distintas, siendo uno el Director Ejecutivo, otra la Directora de Recursos Humanos y otra la Directora de Operaciones.

Una vez en contacto con la empresa se analizaron los distintos departamentos de esta para así poder definir cuál sería el foco de estudio. En principio se pensó que lo mejor sería trabajar con el departamento de Marketing, pero a medida que se profundizaba más en la literatura se veía que lo idóneo era trabajar con equipos diversos con funcionalidades distintas por lo que se decidió trabajar con todos los departamentos de la empresa. Se formaron equipos aleatorios con un número equilibrado de personas de todos los departamentos. Las personas que participaron en estas dinámicas fueron voluntarios de cada departamento. Participaron un total de **42 personas** distribuidas en distintos equipos según la dinámica que se llevara a cabo ese día. En general los empleados que participaron tenían cargos de responsabilidad media o baja. La mayoría de los participantes eran mujeres siendo el porcentaje de participación de estas un 64% frente a un 36% de hombres. La edad media de los trabajadores que se ofrecieron a participar en las dinámicas es de 38 años. Las personas más jóvenes que participaron fueron tres becarios de edades entre 19 y 21 años y la persona más mayor tenía 63 años y era la responsable de la atención al cliente.

Por último, para la elección de las dinámicas y de la **metodología** se tuvieron en cuenta los distintos puntos estudiados y mencionados en la literatura y la relevancia de estos en la toma de decisiones en los equipos de trabajo. Se realizaron un total de tres dinámicas, estando la última repartida en dos sesiones. Las reuniones tuvieron lugar una vez al mes, siendo la última el 28 de mayo. Estas reuniones se realizaron siempre en la sede central de la empresa, en Pinto. Dependiendo de la dinámica aplicada el tiempo variaba pero las reuniones nunca tuvieron una duración inferior a una hora y el número de participantes no varió de una dinámica a otra. Las dinámicas que se llevaron a cabo se basaban en distintas dinámicas realizadas por un gran número de psicólogos y especialistas en la formación de equipos. Cabe destacar que las dos últimas dinámicas se basan en estudios llevados a cabo por la Facultad de Ciencias Sociales de University College Dublin (UCD), en las que se participó con anterioridad.

3.1 Estudio de las Dinámicas

3.1.1 La Cooperación y Colaboración en los equipos de trabajo: “Perdidos en alta mar”

La primera dinámica tuvo lugar en febrero de 2019. Esta consistía en el juego “Perdidos en alta mar” en el que lo que se buscaba era la interacción entre los miembros del equipo y el llegar a una decisión común entre todos.

Para este juego se formaron ocho equipos de cinco miembros cada uno excepto dos de los equipos que estaban constituidos por seis miembros. Las reglas del juego y la metodología a seguir se basan en lo publicado por *insight.typepad.co.uk*, una página web inglesa en la que se proponen distintos juegos para promover la creación y la unión de los equipos.

En primer lugar, se dan 10 minutos para que cada miembro del equipo lea de manera individual las instrucciones a seguir. Después de esos 10 minutos los miembros de los equipos se reúnen y ponen en común sus resultados para entre todos llegar a una decisión grupal 20 minutos. La idea que precede el juego es el poder ver las diferencias entre la decisión individual y el la decisión a la que se llega de manera conjunta, viendo así la comunicación que existe entre los miembros de los equipos y las diferencias positivas o negativas que surgen del trabajo en equipo.¹

Para que haya un punto de referencia sobre cuál sería la mejor decisión y así poder evaluar el nivel de acierto tanto de los equipos como de los miembros a nivel individual, en el juego se ofrece un ranking propuesto por expertos con el que los equipos compararán los resultados.

Si los resultados están entre 0 y 25 puntos de diferencia, significa que el la decisión tanto de los miembros del equipo como del equipo en conjunto es muy similar la decisión propuesta por los expertos. Entre 26 y 32 puntos los resultados obtenidos están por encima de la media. Entre 33 y 45 puntos, los resultados son parecidos a los de la media y las diferencias entre los órdenes son más notables. Entre 46 y 55 los resultados

¹ Véase en el anexo la descripción de la dinámica.

se siguen considerando óptimos. A partir de los 56 puntos de diferencia los resultados no son deseables y están muy por debajo de la media.

Después de haber comparado los resultados con el ranking profesional se obtienen las siguientes conclusiones:

Cuadro 3: Comparación de los resultados obtenidos según el Ranking Experto

Salvavidas	Media puntuación individual	Puntuación del equipo	Diferencia	% cambio	Puntuación individual más alta	Puntuación individual más baja	Individuales mejor que el equipo
1	72	56	-16,00	-22,22%	58	80	0
2	81	82	1,00	1,23%	68	92	3
3	64	68	4,00	6,25%	34	84	3
4	65,4	64	-1,40	-2,14%	60	74	3
5	67	74	7,00	10,45%	57	74	4
6	76,4	64	-12,40	-16,23%	66	84	0
7	74,6	62	-12,60	-16,89%	72	78	0
8	62,4	36	-26,40	-42,31%	36	88	0
Medias	70,35	63,25	-7,10	-10,23%	56,38	81,75	1,63

Fuente: elaboración propia

En líneas generales, las diferencias entre los órdenes del equipo y los de de los expertos son menores que las diferencias entre los órdenes individuales y los de los expertos. Las puntuaciones medias respectivamente son de 63,25 y 70,35 lo que indica que aunque ha habido una mejora, los resultados no son óptimos y siguen estando por debajo de la media.

Cabe destacar el gran desempeño del equipo número ocho que cuando trabajaron en equipo llegaron a una decisión mucho más óptima que la tomada trabajando de manera individual. Siguiendo los resultados expuestos en la tabla, se puede ver cómo la mejor puntuación del equipo de manera individual fue de 36 puntos, los mismos que obtiene el equipo cuando ponen en común los resultados. Al no haber ninguna diferencia entre estos dos resultados, se puede interpretar que quien llevó la voz cantante en el equipo fue aquel miembro que obtuvo una diferencia de 36 puntos. Esto es así gracias a que en el equipo hubo una **buena comunicación** y los integrantes estuvieron dispuestos a escuchar y barajar las **distintas opciones** propuestas por cada miembro llegando así a una conclusión conjunta que era la misma que la del miembro que obtuvo los 36 puntos de diferencia.

En el otro extremo se encuentra el equipo número 3 que, aunque la puntuación que obtienen como grupo no es la peor, la diferencia entre la puntuación individual media y la puntuación del equipo es negativa. Además, el integrante con mejor puntuación sólo tuvo 34 puntos de diferencia con los resultados propuestos por expertos, pero ese miembro del equipo no supo comunicar ni defender sus ideas de manera clara para poder después discutirlos en equipo.

Entre medias de estos dos extremos están el equipo 1 y el equipo 4. En estos equipos, tanto la puntuación media individual como la mejor puntuación individual son peores a la puntuación del equipo por lo que se puede deducir que el trabajo en equipo dio lugar a discusiones y cuestiones que no se habían contemplado a nivel individual y que consiguieron poner al equipo en una mejor posición. El barajar las distintas alternativas es muy importante a la hora de trabajar en equipo al igual que el conflicto sobre las tareas y proceso y es lo que hizo a estos equipos obtener una mejor puntuación que la individual.

Como **conclusión** a estos resultados, se puede decir que, en un equipo el trabajo y estudio individual es tan importante como el estudio en equipo, pero lo más importante de todo es que haya un clima de cooperación entre los miembros del equipo para así poder sacar el máximo provecho de todas las ideas propuestas y barajadas a nivel individual y llegar a una decisión grupal que favorezca a un mejor rendimiento. La escucha activa, la comunicación y el respeto son clave para que ese clima de cooperación se pueda dar. Sin estas características es muy difícil que los resultados del equipo no sean mediocres y que se considere que el trabajo en equipo es más fructífero que el trabajo individual.

La toma de decisiones en los equipos de trabajo es compleja, pero si como se estudia en la literatura y refleja esta dinámica, se tienen en cuenta distintas pautas la decisión que se tome podrá ser mejor que la decisión que se alcance a nivel individual.

3.1.2 El conformismo, la Comunicación y la Información: “Equipo de Reclutamiento”

La segunda dinámica tuvo lugar en marzo de 2019 y está basada en un estudio que se llevó a cabo hace unos meses en Dublín para un equipo de trabajo de la Facultad de

Ciencias Sociales de University College Dublin, donde se estudiaba el comportamiento de las personas a la hora de trabajar en equipo.

En la dinámica llevada a cabo en la empresa de distribución de alcohol, los equipos que participaron tenían que estudiar tres candidaturas para un puesto de profesor en una Universidad, leyendo la información disponible de cada uno primero de manera individual y después sin tener la información presente comentar los candidatos entre los miembros del equipo. Para llevar a cabo la actividad, se formaron un total de 14 equipos compuestos por tres miembros cada uno. En un principio parece que llegar a una decisión no es tan complicado teniendo en cuenta que primero se va a poder acceder a la información de cada candidato, pero los miembros de los equipos tenían cada uno información distinta de cada candidato, dato del que no eran conscientes. Cada miembro tenía unos datos que eran comunes para todos de los miembros y otros distintos que tenían cada uno. Dentro de la información que se les proporcionó había información positiva, neutral y negativa de cada uno de los candidatos.²

A continuación, se muestra en una tabla cómo estaba distribuida la información.

Cuadro 4: Distribución de la información a nivel individual y en equipo

	Juan	Pedro	Manuel	Total
Información Positiva	2 únicas por miembro	3 comunes para todos los miembros	1 única por miembro	12
Información Neutral	3 comunes para todos los miembros	3 comunes y una única por miembro	6 comunes para todos los miembros	15
Información Negativa	3 comunes para todos los miembros	1 única por miembro	1 única por miembro	9
TOTAL	12	12	12	

Fuente: elaboración propia

Como refleja la tabla, el total de características de cada candidato eran las mismas, pero dependiendo el candidato, uno tenía más características positivas, otras más negativas y

² Véase en el anexo la descripción de los candidatos y las características proporcionadas de cada uno a nivel individual y en equipo.

otro más neutrales. En total cada equipo tenía acceso a doce características, pero cada miembro solo tenía acceso a ocho.

La tarea que los equipos tenían que llevar a cabo era discutir los perfiles de cada uno de los candidatos sin tener la información en mano y llegar a una decisión sobre cuál era el candidato adecuado para ocupar el puesto vacante en la Universidad.

En primer lugar, los miembros deberían elegir un candidato de manera individual y después discutir con el equipo cual sería la decisión que tomarían de manera conjunta una vez se hubiera compartido la información. Para discutir cuál sería el candidato ideal para el puesto contaban con 20 minutos y después de ese tiempo tenían que dar una respuesta final.

Teniendo en cuenta solo las ocho características de las que disponen de manera individual los miembros, se podría pensar que el candidato perfecto para ocupar el puesto es Pedro pues da la impresión de que es el que más características positivas, tiene siendo estas 3 frente a las dos de Juan y a la única de Manuel, y el que menos características negativas tiene junto con Manuel, los cuales sólo tienen una característica negativa frente a las 3 de Juan.

Si en vez de solo tener en cuenta la información individual de la que se dispone se pusiera en común toda la información y se dispusiera de las doce características de cada candidato, la conclusión sería distinta y el mejor candidato sería Juan pues es el que más características positivas tiene, siendo estas seis, mientras que las características negativas son las mismas en todos los candidatos. Además, se vería que tanto Pedro como Manuel tienen el mismo número de características positivas, negativas y neutrales por lo que ambos candidatos ofrecerían lo mismo si se les contratara.

En la tabla mostrada a continuación se refleja tanto la decisión individual de cada miembro como la decisión grupal de cada equipo.

Cuadro 5: Decisión individual y grupal de cada equipo.

	Juan	Pedro	Manuel	Decisión del equipo
1	1	2	0	Juan
2	0	3	0	Pedro
3	1	2	0	Juan
4	2	1	0	Juan
5	1	1	1	Pedro
6	0	1	2	Manuel
7	0	1	2	Manuel
8	0	0	3	Manuel
9	0	1	2	Pedro
10	1	2	0	Pedro
11	0	1	2	Manuel
12	0	2	1	Pedro
13	1	2	0	Juan
14	0	3	0	Pedro
Total	7	22	13	

Fuente: Elaboración propia

El **objetivo** de esta dinámica era ver cómo es la interacción de los miembros del equipo como equipo, es decir, para ver el grado de compromiso (Pentland, 2012) y la importancia de compartir la información y discutirla en equipo. Una vez más se demuestra que la comunicación entre los miembros de los equipos es indispensable (Pentland, 2012). Como muestran los **resultados**, la comunicación entre los miembros de los equipos formados para esta dinámica no es tan eficaz como se hubiera deseado pues la mayoría de los equipos, seis en concreto, decidieron que el mejor candidato para el puesto de profesor era Pedro. Esto se debe a que no se compartió toda la información disponible y a que la decisión que ya se había tomado de manera individual había afectado la decisión que después se tomaría en equipo, pues los miembros venían con una idea predeterminada y no con un propósito común definido entre todos.

El estudiar de manera individual la información no es el problema aquí, sino que el problema está en que esa información de la que se disponía de manera individual no ha sido compartida ni comunicada de manera eficaz y se ha dado por hecho que todos disponían de la misma información. Es el dar por hecho y el no discutir todo en equipo, centrándose únicamente en discutir la información que se tiene en común, lo que lleva a tomar una decisión equivocada o mediocre. Si la comunicación hubiera sido eficaz, si

hubiera un compromiso entre los miembros del equipo y si se hubieran discutido y tenido en cuenta todos los factores se hubiera elegido como mejor candidato a Juan.

Sorprendentemente en los resultados se ve que sólo cuatro de los catorce equipos eligieron a Juan como mejor candidato. Estos equipos serían un ejemplo de equipo eficaz y exitoso donde la comunicación, una de las claves para llegar al éxito, ha sido excelente y ha ayudado a que la decisión que se tomara fuera la mejor entre las distintas opciones que se barajaban. Pero, además, en estos equipos hubo un proceso donde se definió en el principio de sus reuniones cuáles eran sus objetivos y cómo harían para llegar a ellos, se dividieron el tiempo que tenían para poder cada uno aportar su información y decisión personal, justificada y una vez toda la información fue expuesta, descubrieron que el candidato idóneo no era el que en un principio la mayoría eligió.

En esta dinámica se reflejan claramente los puntos estudiados anteriormente en la literatura. En los equipos de trabajo que eligieron a Juan como mejor candidato, se aplicaron las distintas tácticas propuestas en la literatura para minimizar la aparición de conflictos y poder ser un equipo eficaz y exitoso. Además, estos equipos llevaron a cabo una comunicación activa lo que ayudó a que la decisión que se tomara fuera la más acertada.

3.1.3 Negociación entre equipos de trabajo: “Piezas del Puzle”

Las dos últimas dinámicas que se llevaron a cabo eran la misma pero por cuestión de tiempo se tuvo que dividir la dinámica en dos, estudiando primero los resultados que se obtuvieron a nivel individual y de equipo y en la segunda parte estudiando la relación entre equipos de trabajo.

En esta dinámica el objetivo era poder ayudar a los miembros de los equipos y a los equipos a seguir un proceso correcto para evitar los conflictos destructivos y poder llegar a la mejor decisión todos juntos. Estas dinámicas en vez de estar enfocadas al estudio del comportamiento de los miembros de los equipos estaban enfocadas a poder, a través de ejemplos, dar las mejores pautas para que lo aprendido durante las dos primeras dinámicas pudiera ser aplicado en su día a día. Aunque como se ha dicho el objetivo no era el análisis de resultados, es verdad que tras haber recogido el feedback

de cada equipo se puede llegar a varias conclusiones interesantes que merecen ser analizadas un poco más en profundidad.

La dinámica estaba relacionada con la negociación entre equipos. En la vida real muchas veces e tiene que llegar a acuerdos con otros equipos tanto dentro como fuera de la empresa. Estas negociaciones se pueden complicar a medida que los equipos son más distintos entre ellos, pues la confianza y la semejanza disminuyen y por lo tanto, como se vio en el primer tema del tercer capítulo del marco conceptual, también disminuye la colaboración. Gratton & Erickson (2007) hacían referencia a la importancia de crear equipos colaborativos para poder hacer frente a proyectos de alta dificultad. Pero la colaboración y comunicación entre los miembros de los equipos no es lo único importante. Como menciona Pentland (2012), es igual de importante que la energía en un equipo se destine tanto a la relación y compromiso del equipo como la exploración fuera de estos y la relación con otros equipos.

El primer día de prueba se centró en dar las pautas necesarias a todos los miembros de los equipos para mejorar la relación de los miembros de un mismo equipo y la comunicación entre todos. Además se remarcó la importancia de seguir los pasos propuestos en la literatura para que los equipos no fueran mediocres y además estuvieran motivados. Para acabar, se habló de la importancia del líder en los equipos y sobre en como muchas veces se da por hecho que el líder tiene que ser de una manera en concreto pero eso no es así.

Como se menciona anteriormente, la dinámica consiste en llegar a un acuerdo con distintos equipos. Para llevar a cabo esta dinámica se formaron ocho equipos de cinco miembros cada uno menos dos que estaban compuestos por seis.³ Las negociaciones se daban en orden por rondas con cada equipo y el problema estaba en que los equipos que negociaban tenían que acordar un precio que favoreciera a ambos equipos.

Si por ejemplo el equipo 1 tenía lo que el equipo 2 necesitaba pero el equipo 2 no tenía lo que necesitaba equipo 1, las negociaciones se complicaban pues seguramente el precio que el equipo dos tendría que ofrecer sería muy alto. Además, cuando los equipos que negociaban tenían lo que ambos, para hacer más complicado el llegar a un acuerdo,

³ Véase en el anexo la descripción de la dinámica.

sólo podían pagar u ofrecer una cantidad determinada, que por supuesto era mucho inferior a la que se recibiría si se negociara con un equipo con el que no se pudiera realizar el intercambio. El objetivo en este juego era ser el equipo que más dinero ganase con las negociaciones.

La primera sesión se dedicó a que los miembros de cada equipo hablaran entre ellos para así poder decidir cómo iban a actuar en cada negociación, dependiendo de si era posible el intercambio o no.

Como en toda negociación, el proceso y la estrategia a seguir necesitan tiempo para ser desarrolladas y especificadas por lo que en la primera sesión no se tuvo tiempo para llevar las negociaciones entre los equipos a cabo. Pero se definieron los objetivos de cada equipo, los papeles y responsabilidades de cada uno de los miembros de cada equipo y sobre todo, quién sería la voz cantante durante las negociaciones sin por supuesto llevar a cabo una estrategia o curso de la negociación distinto al acordado entre todos los miembros del equipo.

La **segunda sesión** de la dinámica, que tuvo lugar el 28 de mayo de 2019 empezó resumiendo en cada equipo cómo iban a actuar y explicando en qué consistía cada ronda de negociación. Para que los equipos se pudieran reunir, se habilitaron cuatro espacios distintos donde las negociaciones entre dos equipos tendrían lugar. Los objetos que eran intercambiables y para las que el precio del intercambio ya estaban fijados estaban distribuidos entre los equipos pares y los impares. Por ejemplo, el equipo uno tenía piezas del equipo tres y el equipo tres tenía piezas del equipo uno. Los equipos no eran conscientes de este dato y cuando las negociaciones tenían lugar los miembros no sabían si se estaban reuniendo con un equipo con el que podía intercambiar piezas o con uno con el que no. La clave para saber si se podía intercambiar piezas era la memoria. Los líderes de cada uno de los equipos tendrían que llevar consigo los objetos que tuvieran que no fueran los que necesitaban para completar su función. Cuando se produjeran las reuniones, ambos negociadores tendrían que mostrar objetos y así sabrían si el otro equipo les servía de ayuda o no.

En la primera ronda de negociación, el objetivo era llegar a un acuerdo sin que se produjera intercambio de palabras entre los equipos. En los espacios habilitados para las negociaciones únicamente se reunían los representantes elegidos por cada equipo y eran

ellos los encargados de después retransmitir los resultado al resto del equipo. Como resultado a la falta de comunicación verbal y al hecho de que esta era la primera ronda de negociación y todavía quedaban dos por delante, ninguno de los equipos llegó a un acuerdo con el otro. De hecho, cuando se preguntó el porqué de no haber llegado a un acuerdo, todos los equipos respondieron que no querían precipitarse y gastar su dinero disponible en la primera ronda sin encima haber podido entablar una conversación porque los acuerdos a los que se llegaran podrían no haber sido los correctos y todavía tenían que seguir negociando con otros equipos.

En la siguiente tabla se resume qué equipo negoció con qué otro y el resultado de esa negociación.

Cuadro 6: Primera Ronda de Negociación

Equipos	Acuerdo	Piezas Intercambiadas	Precio por pieza
1 y 2	No	0	€ -
3 y 4	No	0	€ -
5 y 6	No	0	€ -
7 y 8	No	0	€ -

Fuente: elaboración propia

En la segunda ronda, las negociaciones tenían lugar entre los equipos que poseían objetos desempeñaban la función a desarrollar por el otro equipo. En esta ronda de negociaciones tampoco estaba permitido hablar y los equipos tenían que llegar a acuerdos mostrando, como en la ronda anterior, aquellos objetos que no les eran útiles para el desempeño de sus funciones.

Cuadro 7: Segunda Ronda de Negociación

Equipos	Acuerdo	Piezas Intercambiadas	Precio por pieza	Total Pagado	Total Recibido
1 y 3	No	0	0	0	0
2 y 4	Sí	2	1000	2000	2000
5 y 7	Sí	3	1000	3000	3000
6 y 8	No	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Durante las negociaciones que tuvieron lugar, se pudo ver que entre algunos equipos si que se llegó a acuerdos mientras que en otros no. Al estar el precio fijado, ninguno de

los equipos podía sacar beneficio del intercambio que se produjese y como el objetivo principal era ganar más dinero que el resto de equipos muchos de los equipos no estuvieron dispuestos a negociar para no dar el gusto al otro equipo de ganar también dinero. El problema de esta actitud, es que los equipos que la adoptaron no se centraron en el objetivo de ganar dinero sino que su objetivo, acordado antes de la negociación fue que no ganara ningún otro equipo y hacer lo que fuese para que eso fuera así. La no colaboración entre equipos de trabajo lleva a una productividad menor que la que se da entre equipos que están dispuestos a colaborar entre ellos. Además, se observa en la dinámica que el no actuar conforme a los objetivos marcados trae consecuencias negativas no solo para el equipo contrario sino para el propio equipo.

Como se puede ver, pocos equipos fueron los que llegaron a un acuerdo en las dos rondas que se dieron y ninguno de estos equipos pudo marcar la diferencia y ganar más que el otro. El poner barreras a la comunicación hace que llegar a un acuerdo en un equipo de trabajo sea difícil. Pero la complicación es aún mayor cuando la comunicación está limitada entre distintos equipos de trabajo. Como se ha mencionado anteriormente, hubo equipos que se centraron en provocar un bajo rendimiento en los otros equipos en vez de centrarse en desarrollar los objetivos marcados anteriormente. Este es el principal problema al que se llega después de analizar los resultados de los equipos.

En conclusión según los datos obtenidos de la dinámica y como se ha visto en la literatura, una de las principales características de los equipos de trabajo exitosos es la definición de objetivos generales y específicos además de la actuación en consonancia con esos objetivos marcados. Cuando esto no se da, lleva a resultados mediocres, que es lo que les pasó a gran parte de los equipos que participaron en esta dinámica.

4. Conclusiones

El objetivo de este trabajo de investigación era tratar de comprobar el tipo de relación que existe entre la aparición de conflictos y el proceso de toma de decisiones en los equipos de trabajo a la importancia que las organizaciones dan al trabajo en equipo hoy en día.

Para llegar a analizar el tipo de relación existente entre ambos fenómenos, se define en primer lugar qué son los equipos de trabajo y sus características principales. De esta definición se concluye que los equipos de trabajo son grupos de personas que trabajan juntas para la consecución de un propósito común y unos objetivos específicos además de ser mutuamente responsables. El problema que se da en la mayoría de equipos de trabajo hoy en día es que estos equipos no son lo suficientemente eficaces ni exitosos y esto lleva a la aparición de conflictos en los equipos de trabajo.

Dentro de los conflictos que pueden surgir en un equipo de trabajo hay que diferenciar aquellos que aportan valor a los equipos y aquellos interpersonales que lo único que aportan son la reducción del valor del equipo y de su rendimiento. Una vez estudiados los equipos se puede afirmar que los conflictos negativos en los equipos de trabajo pueden llevar a un proceso de toma de decisiones erróneo que no favorezca a la consecución de los objetivos marcados. Por el contrario, los conflictos constructivos son indispensables para una buena toma de decisiones ya que se centran en las tareas y procesos y dejan de lado las diferencias que surgen entre los miembros de los equipos.

Por otro lado, se ha podido afirmar que la toma de decisiones no solo está influenciada por la clase de conflictos que se den en los equipos de trabajo. Aunque estos sean los que mayor impacto tienen, hay otras muchas actitudes adoptadas por distintos miembros que tampoco favorecen al proceso. Algunas de ellas son el conformismo, el pensamiento en grupo o la polarización grupal. Aunque estas actitudes no surjan de los conflictos en los equipos de trabajo, pueden llegar a ocasionar esos conflictos que en un principio no se han dado.

En las dinámicas utilizadas se comprueba la importancia de la comunicación entre miembros del equipo, entre el equipo en su conjunto y entre distintos equipos en la toma de decisiones y cómo un equipo regido por los conflictos interpersonales o un equipo

que no sigue las tácticas estudiadas en la literatura para ser un equipo exitoso y eficaz tienen una comunicación poco activa entre sus miembros y con el resto de equipos y esto les lleva a la toma de una decisión mediocre que no favorece de ninguna manera la consecución de los objetivos.

Después del estudio de la literatura y de la aplicación de las dinámicas se puede afirmar que existe una relación entre los conflictos y la toma de decisiones en los equipos de trabajo. En concreto, se puede afirmar los tipos de conflictos, así como la comunicación y el liderazgo son determinantes a la hora de tomar una decisión. Cuando estos conflictos son negativos, el proceso de toma de decisiones es mediocre y pone en cuestión la existencia de esos equipos. Cuando los equipos tienen los objetivos claros, la comunicación y la escucha son activas y además desarrollan las tácticas propuestas para ser un equipo exitoso y eficaz, la decisión a la que se llega es la mejor de entre todas y aporta un valor incalculable a la organización. Es por esto que es importante tener clara la definición de trabajo en equipo, las características de los buenos equipos de trabajo y las pautas para poder gestionar los conflictos para que no deriven en conflictos interpersonales.

5. Anexo

5.1 La Cooperación y Colaboración en los equipos de trabajo: “Perdidos en alta mar”

El escenario del juego tiene lugar en el mar, donde los equipos son náufragos tras tener un accidente en un barco. Los equipos no tienen nociones de navegación y nadie del personal experimentado ha conseguido sobrevivir. Los equipos de radar y navegación no funcionan y lo único que han logrado salvar y mantener intacto son 15 elementos, un salvavidas y un paquete de cerillas.

Los equipos deben de ordenar de mayor a menor según la importancia, los distintos elementos que les ayudarán a sobrevivir mientras esperan a ser rescatados.

La lista de elementos es la siguiente:

1. Un sextante
2. Un espejo
3. Un mosquitero
4. Un recipiente de 25 litros de agua
5. Latas de comida
6. Mapas del Océano Atlántico
7. Un asiento flotante
8. Un Bidón de 10 litros de gasolina
9. Un radio transmisor pequeño
10. Una lona de plástico opaco
11. Un repelente de tiburones
12. Una botella de ron
13. 15 metros de cuerda nylon
14. Dos cajas de barras de chocolate
15. Un aparejo de pesca

Después de ordenarlos de manera individual, los equipos deben reunirse y discutir cuál será el orden que propondrán como equipo. Los resultados a los que se lleguen serán

comparados con un ranking experto que se proporcionará a cada equipo. Según este ranking, los objetos deberían ser ordenados de la siguiente forma:

1. Un espejo
2. Un Bidón de 10 litros de gasolina
3. Un recipiente de 25 litros de agua: necesario y vital para no deshidratarse.
4. Latas de comida
5. Una lona de plástico
6. Dos cajas de barras de chocolate
7. Un aparejo de pesca
8. 15 metros de cuerda nylon
9. Un asiento flotante
10. Un repelente de tiburones
11. Una botella de ron
12. Un radio transmisor pequeño
13. Mapas del Océano Atlántico
14. Un mosquitero
15. Un sextante.

Dependiendo de la diferencia entre los órdenes individuales y del equipo y los órdenes propuestos por expertos determina la capacidad de supervivencia de los equipos. Cuanto más grande sea esa diferencia menos posibilidades tienen de sobrevivir en alta mar, cuanto más pequeñas, más posibilidades.

5.2 El conformismo, la Comunicación y la Información: “Equipo de Reclutamiento”

Los candidatos que se presentaron al proceso fueron Juan, Pedro y Manuel y aunque ninguno de los miembros tenía toda la información de cada uno de los candidatos, la suma de las informaciones de las que disponían todos llevaba a las siguientes características de cada uno de los candidatos.

- Juan: la información disponible sobre este candidato se dividía en 6 características positivas, 3 neutrales y 3 negativas. Los tres miembros del equipo tenían acceso a todas características negativas y neutrales de Juan, pero a las características positivas solo tenía acceso a dos ellas cada uno de los miembros del equipo.
- Pedro: en la descripción de Pedro se encontraba un total de 3 características positivas, 6 características neutrales y tres características negativas. Las características positivas de Pedro estaban disponibles para todo el equipo mientras que de las características neutrales tres eran comunes y de las otras tres cada miembro del equipo tenía acceso a una. A las características negativas solo tenían acceso a una de ellas cada miembro del equipo.
- Manuel: las características que poseía Manuel se dividían en 3 características positivas, 6 neutrales y 3 negativas. Los miembros del equipo solo tenían acceso a una de las características positivas y negativas cada uno y las características neutrales eran comunes y las mismas para los tres miembros de cada equipo.

5.3 Negociación entre equipos de trabajo: “Piezas del Puzle”

Se repartió a cada equipo unas piezas de puzle y una imagen de cómo tenía que quedar para poder así completar en equipo ese puzle. El problema estaba en que los equipos no tenían todas las piezas necesarias y muchas de las que tenían no eran las que necesitaban para completar el puzle. Cada equipo tenía piezas de otros equipos y el juego trataba en llegar a negociaciones entre los equipos para así poder completar cada uno su puzle.

6. Bibliografía

- Amabile, T.M & Kramer, S.J (2011). *The Power of Small Wins*. Disponible en: <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins> (Consultado 17-05-2019).
- Andrés (2009). *La conformidad: Experimento de Solomon Asch*. Disponible en: https://www.ugr.es/~aula_psi/LA_CONFORMIDAD_EXPERIMENTO_DE_SOLOMON_ASCH.htm (Consultado 17-03-2019).
- Deloitte. *Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html> (Consultado 23-05-2019).
- Eisenhardt, K.M; Kahwajy, J.L & Bourgeois III, L.J (1997). *How Management Teams Can Have a Good Fight*. Disponible en: <https://hbr.org/1997/07/how-management-teams-can-have-a-good-fight> (Consultado 23-04-2019).
- Fabretti, C (2017). *La Paradoja de Condorcet*. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2017/10/19/ciencia/1508412461_971020.html (Consultado 2-05-2019).
- Financial Times (2008). *What Top Employers Want From MBA Graduates*. Disponible en: <https://www.ft.com/content/64b19e8e-aaa5-11e8-89a1-e5de165fa619> (Consultado 07-11-2018).
- Frisch, B. (2008). *When Teams Can't Decide*. Disponible en: <https://hbr.org/2008/11/when-teams-cant-decide> (Consultado 02-12-2018).
- Garvin, D. A & Roberto, M (2001). *What you Don't Know about Making Decisions*. Disponible en: <https://hbr.org/2001/09/what-you-dont-know-about-making-decisions> (Consultado 15-03-2019).
- Gratton, L. & Erickson, T.J. (2007). *Eight Ways to Build Collaborative Teams*. Disponible en: <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams> (Consultado 13-05-2019).
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In j. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hackman. (2009). *Why Teams Don't Work*. Disponible en: <https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work> (Consultado 06-12-2018).

- Harari, N.Y. (2016) *Sapiens. De animales a dioses*. España: Debate.
- Innovation Factory industry (2015). *Groupthink o pensamiento grupal: Cuando la Armonía conduce al Desastre*. Disponible en: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/groupthink-o-pensamiento-grupal-cuando-la-armonia-conduce-al-desastre/> (Consultado 17-03-2019).
- Katzenbach, J. R & Smith, D. K. (2013). *HBR'S 10 MUST READS On Teams*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D.K. (1993). *The Discipline of Teams*. Disponible en: <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2> (Consultado 13-02-2019).
- Kim, Y. (2001) “A Comparative Study of the Abilene Paradox and Groupthink”, *Public Administration Quarterly*, Summer 2001. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/40861836?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents (Consultado 08-03-2019)
- Knox, G. *Lost at Sea*. Disponible en: https://insight.typepad.co.uk/lost_at_sea.pdf (Consultado 16-12-2018).
- Makertan (2015). *Variables que influyen en la toma de decisiones*. Disponible en: <https://laprestampa.wordpress.com/2015/05/14/variables-en-la-toma-de-decisiones/> (Consultado 22-04-2017)
- Money Watch. (2008). *When Teams Can't Decide*. Disponible en: <https://www.cbsnews.com/news/when-teams-cant-decide/> (Consultado 06-02-2019).
- Pentland, A. (2012). *The New Science of Building Great Teams*. Disponible en: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams> (Consultado 23-04-2019).
- Rodríguez, C (2017). *Polarización grupal: ¿En qué consiste este controvertido fenómeno psicológico?* Disponible en: <https://www.guioteca.com/psicologia-y-tendencias/polarizacion-grupal-en-que-consiste-este-controvertido-fenomeno-psicologico/> (Consultado 17-03-2019).
- Sanchez, E (2014). *¿Sabes cómo funciona el conformismo?*. Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/sabes-como-funciona-el-conformismo/> (Consultado 24-02-2019).

- Solano, G (2011). *La Decisión del grupo. El Group Think*. Disponible en: <http://ipsicologo.com/2011/12/la-decision-del-grupo-el-group-think.html> (Consultado 09-03-2019).
- Zunni, J. L & Molina, S & Rebollada, E (2015). *Reflexiones sobre “La paradoja de Abilene”*. Disponible en: <https://ecofin.es/reflexiones-sobre-la-paradoja-de-abilene/> (Consultado 17-03-2019).