

## FALACIAS SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO.

### CINCO MITOS QUE PUEDEN AMENAZAR SU DESEMPEÑO

Esther PUYAL ESPAÑOL  
Departamento de Psicología y Sociología  
E. U. de Estudios Empresariales (Huesca)

#### RESUMEN.

Actualmente en el seno de muchas empresas encontramos que existen creencias fuertemente arraigadas sobre el valor potencial de los equipos de trabajo, mitos acerca de la productividad de los equipos, acerca de la satisfacción de sus integrantes y sus niveles de participación.

Pero consideramos que los equipos pueden mejorar o empeorar la productividad. Pueden ser un factor de satisfacción o una fuente de estrés para la gente.

Finalmente los equipos de trabajo pueden incrementar el poder y la autonomía de los trabajadores o recrear el mito de la participación.

**Palabras clave:** equipos de trabajo, sinergia, participación.

#### ABSTRACT.

Actually inside many enterprises we find around work teams that there are strong beliefs about their potential values, even myths about their productivity levels, about their memberships satisfaction and their participation levels.

But we consider that work teams may increase or decrease productivity; be a satisfaction factor or a stressed source to the people.

Finally, work teams may increase the workers power and self-management or they may recreate the participation myth.

**Keywords:** work teams, synergy, participation.

El trabajo en equipo y con equipos parece haberse convertido en los últimos años en la moda de la alta estructura y de la alta gestión empresarial. En la literatura abundan las narraciones sobre sus excelencias atribuyéndoles grandes beneficios para la empresa en términos de productividad, rendimiento, innovación, calidad de vida laboral, etc. La idea central de estos planteamientos es que si en el camino hacia la calidad total y hacia el éxito de la organización se hace imprescindible la creatividad y la innovación, la participación y la calidad de vida laboral; estos tres pilares básicos de las organizaciones excelentes sólo podrán levantarse sobre una cimentación hecha de trabajo en equipo y con equipos.

En el entorno competitivo y cambiante de las sociedades actuales, la creatividad y la innovación se convierten en factores clave del éxito organizacional. La necesidad de desarrollar fórmulas participativas en el lugar de trabajo es, además de una exigencia de las sociedades democráticas, un requisito para potenciar la creatividad dado que el trabajador sólo prestará su creatividad cuando tenga poder de decisión y se sienta dueño de lo que hace. De igual modo, la mejora de la calidad de vida laboral no responde únicamente a una demanda del trabajador; en la medida en que produce un aumento de su implicación y compromiso con la organización tendrá también efectos en la mejora de la productividad.

Estos objetivos de calidad total pueden instrumentalizarse a través de diferentes prácticas grupales como los círculos de calidad, equipos de mejora, equipos de creatividad, grupos autónomos o semiautónomos de trabajo, comités de calidad de vida laboral, etc.; bajo los supuestos de que los equipos favorecen y fomentan la creatividad, rinden más que las personas trabajando aisladamente, permiten a los trabajadores influir y participar en el proceso de toma de decisiones aumentando consecuentemente su compromiso y responsabilidad por las tareas que desempeñan, y además satisfacen grandes necesidades en las personas (necesidades de afiliación, de seguridad, de estima, autodesarrollo, etc.).

Las organizaciones modernas motivadas por la influencia de estas ideas acerca de las grandes mejoras que aportan los equipos de trabajo, se declararán abiertamente partidarias de ellos: “no se puede continuar con el modelo antiguo de trabajo individualizado y prescindir de un elemento que permite obtener tantas ventajas”. En las “empresas excelentes” los equipos de trabajo deberán ser la estructura básica de funcionamiento en todos los niveles de la organización (Peters y Waterman, 1989:126). En los procesos de selección de personal, se indagará en las aptitudes para el trabajo en equipo de los candidatos. La formación en la empresa hará especial énfasis en su terminología y técnicas; en las habilidades para la resolver problemas, en la comunicación y en la reuniones eficaces.

A pesar de que el trabajo en equipo se convierte en el centro de la nueva organización y el término pasa a formar parte del lenguaje cotidiano de ésta; los conceptos de equipos de trabajo y trabajo en equipo se emplean frecuentemente con mucha ligereza. En muchas de las experiencias aplicadas se observa que frecuentemente los conceptos de grupos de trabajo, equipos de trabajo y trabajo en equipo se utilizan indistintamente como si se tratara de términos intercambiables y, sin embargo, aunque están estrechamente relacionados, tienen un significado distinto. Al margen de la predilección que se tenga por alguno de estos conceptos lo que debe quedar claro es que “trabajo en equipo” es la *actividad* que llevan a cabo *los equipos* y que implica un alto nivel de coordinación, cooperación e interacción entre los integrantes del equipo. Por tanto, no todos los grupos son equipos porque sus integrantes muchas veces no trabajan en equipo y no poseen un propósito común y una finalidad compartida y su actividad no se da de modo “conjunto y coordinado”

El uso imprudente de estos términos hace que llegue a presumirse de que toda la empresa es un equipo atribuyéndoles en consecuencia a éstos características que no les corresponden o que se les de una importancia que no tienen en la realidad organizacional. Esta confusión terminológica puede enmascarar una aplicación superficial e incorrecta de los mismos y esto es lo realmente trascendente y preocupante.

En efecto, muchas organizaciones ven en estos conceptos una forma de anunciar o publicitar una imagen positiva de la organización; pero frecuentemente, los “credos” que se predicán no coinciden con los que se practican. Tal vez por esa razón (el que se trate de una moda o de una cuestión de imagen), son sólo eso, conceptos que aparecen en los manuales de estilo o declaraciones de la cultura y misión de la empresa como meros artilugios lingüísticos a través de los cuales se manipulan las definiciones de una realidad que dista mucho de aproximarse al discurso y que más bien se parece a una batalla campal, a la jungla donde reina la desorientación, la competición, el *sálvese quien pueda*. Muchas organizaciones que han adoptado formas estructurales que incluyen este modelo organizativo las han introducido de una manera indisciplinada, sin conocer a fondo sus características, sin saber cómo debían introducirlos y qué condiciones se requerían para que estos funcionaran exitosamente.

Como consecuencia de su creación y gestión inadecuadas estos grupos no han sido eficaces, la organización no ha obtenido los resultados esperados y para sus integrantes la experiencia ha sido una suma de preocupaciones, estrés, frustraciones, enfrentamientos personales, etc. Por lo tanto, aunque no han faltado en la literatura la narración de experiencias de signo positivo, los fracasos han sido también abundantes aunque no por ello el trabajo en equipo ha perdido su capacidad seductora.

En las empresas existen creencias fuertemente arraigadas sobre su importancia y valor potencial, mitos acerca de la productividad de los equipos, la satisfacción de sus integrantes, la calidad de las decisiones que se adoptan, etc. que llevan a introducirlos en condiciones poco apropiadas. Mitos con los que las empresas deben romper porque, como señala J. Katzenbach, “entorpecen el desempeño mismo que buscan estimular”(2000:145).

## **I. EL MITO DE LA SINERGIA.**

La seducción que ofrece el trabajo en equipo para las organizaciones se deriva del efecto sinergia que, enmarcado en la Teoría General de Sistemas, establece que el resultado obtenido de las interacciones entre las partes del sistema es mayor al que se obtendría de la suma de las contribuciones individuales. Poder dotar de realismo la idea de que en los equipos  $2+2=5$  es la razón fundamental que impulsa a las empresas a trabajar en equipo.

Pero si desde este punto de vista el trabajo en equipo y con equipos es considerado un medio poderoso para generar un mayor rendimiento; desde enfoques más críticos y pesimistas algunos creen que no en todas las situaciones los grupos rinden más que los individuos, por lo que el efecto sinergia únicamente se produciría en circunstancias excepcionales; creen que más que generar rendimiento los equipos constituyen una limitación en el trabajo, con ellos se pierde excesivo tiempo en reuniones y discusiones y pueden bloquear acciones individuales importantes.

Aunque se trata de puntos de vista muy opuestos, en ambos existe un alto grado de certeza. El trabajo en equipo es algo difícil de lograr y puede tanto estimular como disminuir el esfuerzo individual.

Los modelos sobre la efectividad de los equipos nos ofrecen una amplia visión de las diferentes variables que van a condicionar la mayor o menor efectividad de los equipos. Por otro lado, aunque con un alcance menor, los modelos contingentes de

liderazgo permiten identificar las situaciones en las cuales los equipos pueden resultar disfuncionales en las tareas de toma de decisiones.

Los modelos sobre la efectividad de los equipos (Gladstein, 1984; Hackman y Morris, 1975; Hackman, 1987; Sundstrom, De Meuse y Futrell, 1990; Guzzo y Shea, 1992; Tannenbaum, Beard y Salas, 1992; Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1995; Robbins, 1996; Kirkman y Shapiro, 1997)<sup>1</sup> atienden a variables que podemos clasificar en variables del contexto organizativo y variables relacionadas con el proceso grupal. En las primeras se incluyen dimensiones como las características del equipo (tamaño, homogeneidad/heterogeneidad, polivalencia, etc.), las características de la tarea, toma de decisiones, formación, apoyo de la dirección, los sistemas de incentivos, etc. En cuanto a los procesos grupales se hace referencia especial a la cohesión, la cultura de grupo, la interdependencia y la comunicación. Como criterios de eficacia se utilizan mayoritariamente dos variables: por un lado, el nivel de desempeño o rendimiento, por otro lado la satisfacción generada en sus integrantes y el deseo de seguir perteneciendo y trabajando en el equipo.

La variable más relevante para estudiar las diferencias entre el rendimiento de los equipos y el individual es la referente al tipo y características de la tarea. Éstas se diferencian por el grado de dificultad, el tipo de habilidades que demandan, el interés de la tarea para el grupo, el grado de incertidumbre o novedad y el nivel de cooperación que requieren<sup>2</sup>. Desde un punto de vista genérico cabe pensar que las tareas sencillas, rutinarias y mecánicas, altamente normalizadas, con escaso grado de incertidumbre y de toma de decisiones, con bajo grado de dependencia; podrían ser llevadas a cabo por personas trabajando separadamente y por tanto los equipos no generarían un valor agregado mayor. En tareas que exigen una organización centralizada de las partes, los individuos son también más eficaces que los grupos (Shaw, 1989). Como han puesto de manifiesto las teorías sobre la efectividad de los grupos, es en aquellas tareas de cierta complejidad, que requieren una información variada (por ejemplo las tareas de solución de problemas); cuando los grupos tendrán un mayor rendimiento, produciendo más y mejores soluciones que los individuos trabajando aisladamente.

Una segunda variable relevante en la comparación del rendimiento individual y en grupo es la relativa a la experiencia previa de las personas. Aquellas más hábiles y con más experiencia pueden rendir más que los equipos formados por personas menos hábiles. En cuanto a la composición del grupo, la excesiva homogeneidad impide la variedad de puntos de vista; mientras que la excesiva heterogeneidad y tamaño dificulta la comunicación. La tendencia a agrupar por motivos de homogeneidad y de potenciar el grado de similitud de sus integrantes bajo el supuesto de que los grupos homogéneos trabajan mejor y más rápido porque se reducen los conflictos, presenta grandes

---

<sup>1</sup> Puede encontrarse una revisión de estos modelos en ZORNOZA, A., SALANOVA, M. Y PEIRÓ, J. M<sup>a</sup>. "Trabajo en grupo", en Peiró y Prieto (1996) *Tratado de Psicología del trabajo*, Madrid: Síntesis. Y en FERNÁNDEZ, N. y JUÁREZ, C. (1998) "Factores de éxito de los equipos de trabajo en las organizaciones" *Boletín de estudios económicos*, nº 165 pp 529-553

<sup>2</sup> Las tareas grupales se han caracterizado siguiendo diferentes criterios. Shaw los sistematiza estableciendo tres enfoques generales: 1) el desarrollo de las tareas grupales estándar 2) la clasificación de tareas en tipologías donde destaca la realizada por Steiner en 1972 según la cual las tareas pueden ser divisibles o unitarias, maximizadoras u optimizadoras, disyuntivas, conjuntivas o aditivas 3) el análisis dimensional de las tareas atiende al grado de dificultad, la multiplicidad de soluciones, el interés intrínseco, las exigencias de cooperación, las exigencias intelecto-manipulativas y la familiaridad de la población (1989: 349-353).

inconvenientes para hacer frente a tareas complejas. Éstas se afrontan de una manera más óptima cuando existe una heterogeneidad en términos de habilidades y experiencias. Además en este tipo de equipos los miembros pueden aprender más unos de otros.

Por otro lado, ciertos procesos grupales como la holgazanería social, la presión hacia la conformidad con las normas del grupo, la polarización de los juicios grupales y los conflictos de personalidad representan una amenaza a su productividad.

El fenómeno de la vaguedad u “holgazanería social”<sup>3</sup> explicaría la tendencia de los integrantes del grupo a realizar un menor esfuerzo cuando trabajan en un grupo que cuando trabajan solos debido a que en el grupo el esfuerzo individual queda diluido. Este fenómeno se produciría en mayor medida cuanto mayor fuera el tamaño del grupo, cuando los objetivos y las responsabilidades individuales no estuvieran claramente definidos y cuando se produjera una pérdida de motivación debido a que se comparten compensaciones<sup>4</sup>. Un tamaño excesivamente grande resulta de igual modo disfuncional porque limita las posibilidades de participación y favorece la dominación de un subgrupo.

La calidad de la acción del grupo empeora cuando éste se somete al dominio de una minoría que impone su criterio con estrategias de carácter político o juegos de poder que desplazan el pensamiento racional. Por otro lado, la presión para el conformismo con la opinión mayoritaria (que investigó S. Asch en 1951) impone una uniformidad en el grupo que reduce la creatividad individual y frena las cualidades especiales de los personas y, consecuentemente, produce un deterioro de la eficacia grupal.<sup>5</sup> Un aliado de esta rigidez intelectual es la cohesión, la solidaridad y lealtad al grupo porque en este caso promueve una conformidad ciega e irracional con el grupo que impide la aparición de juicios críticos, de debate y conflicto de ideas. La situación es, si cabe, más problemática cuando existe una fuerte presión para conformarse a unas normas de grupo que fijan la producción a un nivel inferior a la capacidad real de éste. Por último, los procesos de desindividualización en el grupo (Festinger, 1952) y de difusión de la responsabilidad puede incidir de forma negativa (Zimbardo, 1970<sup>6</sup>) en la toma de decisiones a través del fenómeno de la polarización (Moscovici, 1976, 1985) que implica la aparición de decisiones grupales más extremas<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> La teoría de la productividad de grupo desarrollada por Steiner en 1972 (en Shaw, 1989:48-51) propone que ésta depende de tres tipos de variables: exigencias de la tarea, recursos y proceso. Los procesos de interacción grupal conllevan el riesgo de aparición del fenómeno de holgazanería que supone un proceso de pérdida que perjudica la efectividad grupal. Este fenómeno recibe también el nombre de “efecto Rigelmann” ya que fue descubierto por este autor a finales del siglo XIX.

<sup>4</sup> Por ello, es conveniente diseñar un sistema de incentivos en el que una parte fuese relacionada con la evaluación del equipo y otra con la individual; conjugar ambos sistemas de modo que, por un lado se facilite el trabajo en equipo a través del establecimiento de objetivos y recompensas grupales, y por otro lado se evite el fenómeno de la holgazanería social midiendo también el rendimiento individual.

<sup>5</sup> Junto a estas influencias internas, las influencias que ejercen las estructuras organizativas impiden en ocasiones que el grupo enuncie aquellos planes que no encajan en las normas de la empresa.

<sup>6</sup> Aunque también puede tener efectos positivos porque favorece la desinhibición de las personas. Zimbardo prestó especial atención a las conductas antisociales y violentas que se desencadenan bajo la influencia de estos fenómenos.

<sup>7</sup> Una revisión de los principales hallazgos sobre influencia social en los grupos la encontramos en Avermaet, E. V. (1991) “Influencia social en los grupos pequeños” en Hewstone, M. ; Stroebe, W. *et al* (coord.): *Introducción a la Psicología social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel pp. 340-366.

Los enfoques contingentes del liderazgo (Fiedler, 1965; Vroom y Yetton, 1973; Blanchard y Hersey, 1981) estiman que antes de optar por una toma de decisiones en grupo, los directivos tendrán que ponderar sus ventajas e inconvenientes, las características de los trabajadores (su habilidad y disposición a asumir responsabilidades, es decir, su madurez técnica y psicológica; las informaciones adicionales que aportarían a la solución del problema, el grado previsible de aceptación de la decisión de la dirección) y las condiciones situacionales (el grado de estructuración de la tarea, el tiempo disponible<sup>8</sup>). Si tras la valoración de estos factores se impusiera una toma de decisiones grupal, los directivos deberían atender a los fenómenos de influencia y otros procesos grupales citados, con el fin de canalizarlos o anularlos cuando bloquearan el funcionamiento del grupo.

El entusiasmo generado por el mito de la sinergia y la indiferencia frente a los riesgos existentes lleva a las organizaciones a introducir estructuras de equipos en entornos poco favorables y sin realizar paralelamente los cambios organizacionales oportunos. Por ello, muchos de los grupos que existen en las organizaciones no llegan a constituirse nunca en equipos, carecen de una planificación y gestión adecuadas y sus resultados no permiten confirmar el efecto sinergia. Katzenbach y Smith (1996) por ejemplo han citado las dificultades que experimentaron General Motors, Xerox, Procter & Gamble al intentar construir equipos aun cuando las contingencias de la situación fueran opuestas.

## II. EL MITO DEL AGRUPAMIENTO.

Si se agrupa a un conjunto de personas en una estructura de equipo, tenderán a funcionar como un equipo.

Este mito se sustenta en la idea de que la interacción debe ser “la esencia de la grupalidad” (Shaw, 1989:24) y es la característica básica que permite distinguir a los auténticos equipos de los grupos de trabajo como simples agrupamientos de personas o de los “grupos sociales” como categorías de personas semejantes (por ejemplo, el staff) o de las unidades de trabajo<sup>9</sup>. Si la interacción es beneficiosa para los equipos porque genera un conocimiento más profundo y una mayor confianza entre los integrantes que facilita el apoyo mutuo y la crítica constructiva con grandes repercusiones en su nivel de desempeño y grado de satisfacción; agrupando a las personas en una estructura de equipo, tenderán a funcionar como un equipo interactivo y la empresa recogerá sus éxitos.

Este planteamiento cae en el error de creer que el trabajo en equipo y la colaboración en los equipos ocurre de forma automática por el simple hecho de reunir a las personas para que trabajen juntas. Aunque la agrupación de las personas puede

---

<sup>8</sup> En situaciones de urgencia la toma de decisiones en grupo sería ineficaz dado que exige mayor tiempo. Además se correría el riesgo de que la decisión fuera el resultado de un falso consenso.

<sup>9</sup> Las definiciones acerca de lo que es un grupo enfatizan en diferentes aspectos según la perspectiva adoptada. Destacan las definiciones que consideran la interacción como la *esencia de la grupalidad* Homans (1950), Lewin (1951) Bonner (1959), Cartwright y Zander, (1968) Shaw (1989). Otras definiciones Turner (1987) consideran al grupo como un “grupo social” o categoría, haciendo hincapié en el criterio de identificación o similitud, sin atender al criterio de interacción. Otros autores lo definen desde la perspectiva de la percepción de sus miembros (Smith, 1945; Bales, 1950) o en términos de motivación (Catell, 1948; Bass, 1960), etc. Shaw realiza un análisis detallado de las distintas características que utilizan los autores en su definición de grupo (1989:20-30)

facilitar dicha interacción, no es garantía suficiente para la constitución de un auténtico equipo interactivo y mucho menos de su eficacia. Obviar estos hechos contribuye a fortalecer el mito del agrupamiento y recrea otras fantasías sobre los equipos: a) el mito de la reunionitis y b) el denominado por Robbins y Finley (1999), “mito del aprendizaje de la aventura”.

a) En el primer caso, trabajar en equipo supondría estar todo el día reunido o trabajar uno al lado del otro, codo a codo en un mismo espacio; de modo que el contacto entre las personas fuera directo y constante. Con el fin de facilitar la interacción y la comunicación y en el empeño de las empresas por beneficiarse del potencial de los auténticos equipos, son frecuentes las estrategias tendentes, bien a derribar aquellas barreras físicas en el lugar de trabajo que obstaculizan la interacción, o bien a crear espacios más pequeños cuando el excesivo tamaño de la unidad impide igualmente la interacción.

Sin embargo, la proximidad física no garantiza la interacción si no se contempla además la dimensión personal y psicológica del fenómeno –la compatibilidad entre las personas, sus habilidades interpersonales, sus actitudes para el trabajo en equipo, etc.– y la dimensión tecnológica –que la tarea sea viable de ser asignada a un grupo para su realización–. La constitución de un auténtico equipo interactivo es una utopía y no tiene ningún sentido cuando no concurren estos factores contingentes de carácter tecnológico, es decir, cuando no existe una interdependencia o correlación entre las tareas que requiera de la interactividad de las personas.

Si a pesar de ello se impone el grupo, el producto resultante no tiene porque ser la creación de un equipo interactivo, asemejándose más bien a un “grupo que co-actúa”, caracterizado por la “ejecución individual de una tarea en presencia de otros que realizan el mismo trabajo u otro similar” (Zornoza, Salanova y Peiró, 1996:151); o a un “grupo nominal” entendido como “formación social constituida mediante la acumulación de productos individuales elegidos al azar y que en realidad han trabajado en solitario” (Shaw, 1989:25); o a un “grupo virtual” en el que existe una baja interacción y donde la labor de sus miembros es realizada de modo individual e independiente, el carácter de sus metas es individual y no colectivo (Salanova, Peiró y Prieto, 1996<sup>10</sup>).

A partir de sus observaciones en una fábrica de fotocopiadoras, D. Linhart señala que, en los grupos de trabajo autónomos, con una cierta polivalencia y que “suelen recurrir al autocontrol de calidad, al mantenimiento de primer nivel, a la gestión de stocks”, estas nuevas tareas “han sido previamente racionalizadas y vaciadas de todo contenido realmente cualificado o profesional”; “no se detecta en la mayoría de los casos una verdadera autonomía de decisión, excepto ocasionalmente para equilibrar las tareas, aunque siga siendo muy limitada. Por otra parte, la apertura de espacios de autonomía y de decisiones puede aparecer durante fases limitadas en el tiempo simplemente porque se introducen cambios”(1997:28). De modo que en estos grupos de trabajo predominan las tareas individuales, sus integrantes realizan más tareas por

---

<sup>10</sup> Y que se diferencia del *equipo virtual* en el que aunque existe una baja interacción directa; gracias a las tecnologías de la comunicación, mantienen un alto grado de coordinación y la actividad que realizan es colectiva y orientada a unos objetivos grupales. La interacción directa, pese a ser baja, nunca debe ser inexistente. Es imprescindible reunir a sus integrantes físicamente en distintas ocasiones, especialmente antes de empezar a trabajar como equipo virtual.

separado que en un entorno de equipo. En este contexto es difícil el desarrollo de un sentimiento de equipo.

Ahora bien, esto no debe llevarnos a pensar que es necesario estar todo el tiempo juntos para realizar un buen trabajo en equipo. Es más el contacto e interacción directa ininterrumpida con otros es tan negativo como el aislamiento total, dado que, al igual que hay un deseo en las personas de contacto y relaciones sociales, éstas también necesitan contar con un espacio de privacidad<sup>11</sup>. Para poder desarrollarse como equipo y evitar los efectos negativos de la “reunionitis”, debería garantizarse que los integrantes realizaran tantas tareas reales en un entorno de equipo como las que realizan por separado.

b) Entre las estrategias tendientes a eliminar las fuerzas restrictivas de carácter psicológico y aptitudinal destaca el llamado “aprendizaje de la aventura”. Robbins y Finley (1999:221) utilizan este concepto para referirse a la técnica de formación de laboratorio<sup>12</sup> que se desarrolla en una “isla cultural” (Schein y Benis, 1980), es decir, un lugar alejado del trabajo y de las presiones y preocupaciones de la vida cotidiana – generalmente un hotel, un parador nacional o un centro de formación aislado– donde las actividades de formación de carácter teórico (charlas, seminarios) se combinan con ejercicios de dinámica de grupos (role-playing, observación de grupos, comunicación, toma de decisiones, etc.), T-groups y actividades deportivas de mayor o menor riesgo (descenso, escalada, etc.). Se trata en definitiva de generar experiencias grupales que ofrezcan a los participantes la oportunidad de interactuar, de relacionarse físicamente entre sí y superar el miedo y la desconfianza frente a los otros, de estudiar su propia conducta grupal y mejorar la actitud personal para trabajar en equipo, de aprender cómo trabajan los grupos y qué es lo que les hace funcionar.

Pensar que a través de este “aprendizaje de la aventura” se mejorarán los equipos es recrear el mito del agrupamiento y creer que la comunicación cara a cara asegura que el grupo de trabajo se convierta en un equipo eficaz. Sin embargo, como señala Robbins y Finley “los equipos no fracasan porque las personas tengan miedos y fobias, o porque –en un sentido amplio y genérico– sean incapaces de ‘confiar’. Los equipos fracasan porque sus miembros están confusos respecto a los roles que deben cumplir. La gente no sabe cuál es su misión, ni si posee o no la autoridad para hacer lo que fuera que considere necesario” (1999:225). Por consiguiente, la formación en una *isla cultural* no reconoce en su justa medida las deficiencias de la organización y carga la culpa a las personas, a sus miedos para interactuar y sus celos para confiar en otros, de los fracasos del equipo. Olvida que los equipos son sistemas abiertos que no poseen en su interior todo lo necesario para poder funcionar autónomamente por lo que deberán importarlo del entorno. Olvida que la efectividad de los equipos depende tanto del

---

<sup>11</sup> La proxémica ambiental nos habla de la distancia entre las personas como un territorio cuya invasión, en situaciones de hacinamiento por ejemplo, dará lugar a reacciones emocionales muy fuertes generadoras de conflictos que difícilmente podrán explicarse

<sup>12</sup> Las ideas de Kurt Lewin sobre el cambio individual a través de métodos grupales, se convirtieron en los pilares básicos que sustentaron numerosos intentos de desarrollo organizacional y personal a través de métodos grupales de formación de laboratorio. Una de las primeras aplicaciones destacables de la técnica de formación en laboratorio en las organizaciones se llevó a cabo por Edgar Schein y Warren Benis en torno a 1965 cuando trabajaban como consultores de empresas. Diez años más tarde se publicaría su libro titulado “El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. La formación de laboratorio” en el que se describe con gran detalle y utilizando un enfoque cronológico un típico laboratorio residencial de dos semanas de duración al que asiste un grupo de directivos empresariales de nivel medio.

proceso grupal como de variables del contexto organizativo; que además de formación los equipos necesitan un entorno físico y una tecnología adecuada para poder realizar su trabajo, aspiran a ciertos grados de autonomía para poder organizarse y tomar decisiones, requieren un sistema de recompensas al rendimiento del equipo para poder mantener la motivación y, sobre todo necesitan una cultura organizacional que realmente esté comprometida con el trabajo en equipo y que lo respalde.

Además, es pura entelequia pensar que en un seminario de una semana será posible modificar el *saber estar*, la personalidad, las actitudes, los valores de las personas. Y un comportamiento poco ético por parte de la organización querer hacerlo sin estar dispuesto a cambiar las estructuras organizativas.

### **III. EL MITO: “LA EMPRESA ES UN EQUIPO”.**

Aunque resulte paradójico, este mito suele convivir con el anterior. Y se fundamenta en la consideración de la empresa como un equipo con ideas similares y roles que se complementan, con valores compartidos, con objetivos comunes, con conciencia de equipo, con una identidad colectiva.

Si partimos del criterio de interacción como rasgo que caracteriza a los equipos y los distingue de otros agrupamientos, convendremos que el tamaño es un condicionante importante de la misma. En este sentido, no se puede considerar que todos los miembros de cualquier organización compleja y de gran tamaño constituyan realmente un equipo. En estas circunstancias sería inviable la interacción directa cara a cara entre todos los integrantes de la organización.

A pesar de ello frecuentemente se utiliza el tópico de que “mi empresa es un equipo” o “la empresa somos todos”. En las declaraciones de la cultura y misión de la empresa a través de los manuales de estilo o en el discurso de sus directivos, en los procesos de formación, etc.; el uso reiterativo de estas metáforas busca generar una identidad casi mística<sup>13</sup> de sus trabajadores que incorpore la supervivencia de la organización como si fuera su propia supervivencia o, dicho de otro modo, que éstos se identifiquen colectivamente con el triunfo e igualmente que el fracaso se viva como “cosa de todos”. El uso de estos artilugios lingüísticos es una estrategia a través de la cual la empresa intenta imponer las propias definiciones de la situación y, consecuentemente, condicionar las acciones basadas en este significado.

Por consiguiente, pertenece antes al terreno del discurso, de lo nombrado, del mito, que a la realidad. Y resulta difícil creer que la empresa funcionará como un equipo únicamente por la motivación que pueda surgir de su nombramiento como tal. Junto a la imposibilidad de satisfacer el criterio de interacción y reunión de todos sus integrantes, es igualmente cuestionable que esta interacción sea en su mayor parte cooperativa dado que las actitudes ellos-nosotros se arrastran desde una socialización previa y son muy difíciles de modificar.

---

<sup>13</sup> Como señala J. De Miguel “si hojeáramos algunas de los manuales de estilo, quedaríamos asombrados de sus analogías con las obras de los místicos” (1994: 466)

#### IV. EL MITO DE LA PARTICIPACIÓN

Relacionado de forma compleja con el anterior por cuanto la participación será fundamentalmente un mito si previamente no se ha logrado generar una identidad y compromiso de los trabajadores con la empresa. Y a su vez, el trabajador se mantendrá incrédulo frente al discurso de “la empresa es un equipo” si constata que existen incongruencias entre las supuestas preocupaciones que la empresa dice tener –los credos de la empresa- y lo que él cree y percibe en este sentido en su puesto de trabajo.

La participación se ve, desde el punto de vista del sistema de dirección, a nivel individual y a nivel colectivo o global de la organización. Con el enriquecimiento de los puestos individuales se pretende delegar responsabilidades, autonomía y poder a los trabajadores y dotar al puesto de trabajo de una mayor significatividad, variedad de tareas y feed-back<sup>14</sup>. A nivel colectivo la participación en la empresa suele instrumentalizarse a través de fórmulas grupales como el rediseño de puestos grupales (grupos autónomos o semiautónomos de trabajo), la creación de grupos de trabajo *ad hoc* para el estudio y solución de cuestiones puntuales, los círculos de calidad o equipos de mejora. Se trata en ambos casos de una “participación en la gestión” o de una “gestión participativa” –“iniciativas blandas” o “subterfugios de la verdadera participación” como las describe Nemesio y Pérez Adán (1992:131)– que se distinguen de los sistemas de “democracia organizativa”<sup>15</sup> en los que los trabajadores mantienen la propiedad o una parte significativa de ella y a la vez participan en aspectos relativos a la organización del trabajo, la gestión económica, las decisiones sobre inversiones o la distribución de beneficios.

En los nuevos sistemas productivos se considera básica la participación en la toma de decisiones porque al incrementar la información relevante, al facilitar la posibilidad de contraste de ideas y experiencias y al situar las decisiones cerca del foco de los problemas; proporciona una visión heterogénea, más amplia y completa de éstos que redundará en una mayor calidad, un mayor grado de compromiso y de eficacia en la aplicación de las decisiones adoptadas. Además mejora las relaciones interpersonales, relativiza el malestar psicosocial, hace que el trabajo y la dirección sean mas cooperativos, desapareciendo elementos de tensión interna; contribuye al enriquecimiento y realización personal y, por consiguiente, a la mejora de la calidad de vida laboral.

La participación permitiría dotar de mayor realismo aquel discurso de “la empresa como equipo” por cuanto influye en el grado de compromiso e identificación con la empresa; pero a su vez, la interiorización de este discurso por parte de los trabajadores y consecuentemente, la creación de una “cultura fuerte”, de un sistema compartido de valores (Garmendia, 1994) precedería, al menos parcialmente, a la evolución de la organización del trabajo. Sería un requisito para que la empresa renunciara a los

---

<sup>14</sup> Las teorías más conocidas sobre enriquecimiento del puesto de trabajo son la de Herzberg (desarrollada en torno a 1966) y la de Hackman y Oldhan (que se desarrolló entre 1970 y 1980). El antecedente de los programas de enriquecimiento de los puestos de trabajo se sitúa en las investigaciones desarrolladas en la década de los cincuenta por el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan y el Instituto Tavistock de Londres.

<sup>15</sup> Mintzberg (1983) estableció una distinción entre “gestión participativa” y “democracia organizativa”. Otros intentos de clasificación de las distintas fórmulas participativas existentes y de valoración de las intensidades que adquieren, la encontramos en A. Lucas Marín (1995): *La participación en las organizaciones*, Lumen p.39

principios tayloristas más importantes de la organización del trabajo y concediera una mayor autonomía y poder a los trabajadores y a los grupos. Sin embargo, la participación de los trabajadores en la definición de los valores es mínima por no decir nula; (des)encadenándose a partir de este momento el mito de la participación.

En efecto, el incremento de la autonomía obliga a las empresas a adoptar nuevas formas de control. Los métodos tradicionales del ordeno y mando, la lucha y el castigo, deben ser sustituidos por una *dirección por valores* (Blanchard y O'Connor, 1997) que consiga involucrar a los trabajadores física y culturalmente en la empresa de modo que su comportamiento esté en armonía con las normas y valores básicos de la organización y éstos se cumplan espontáneamente y no porque se le impongan a la fuerza.

Los programas de formación son esenciales para la socialización en la cultura de la empresa y la internalización de reglas y normas. Como manifiestan los empleados de Mazda, con la formación *kaizen* se aprende a esbozar y utilizar el discurso correcto y seguir las pautas de aculturación<sup>16</sup>.

En este objetivo es también fundamental la labor de la dirección intermedia. En su papel como transmisores de la nueva cultura basada en el trabajo en equipo, la iniciativa y el compromiso –de la que por otro lado queda constancia por escrito en los manuales de estilo– los directivos de línea media deberán atender especialmente las tareas de comunicación para hacer creíble el cambio y de contagio y animación para que el cambio se propague. Deberán crear un medio adecuado para que se desarrolle el potencial de los grupos de trabajo –el efecto sinergia–, asegurándose que todas las actividades del equipo están de acuerdo con los objetivos y las políticas de la organización.

Estas estrategias tendentes a domesticar o *formatear* la mente de los trabajadores y reducir la realidad a la de la propia organización, pueden tener efectos perversos. Diseñadas para desencadenar la participación y la iniciativa del trabajador, probablemente la encadenen e impidan el desarrollo de la creatividad por un exceso de inmovilidad, uniformidad y consenso que absorbe la diversidad, la disidencia, el conflicto creativo.

Por otro lado, si tenemos en cuenta las potenciales repercusiones negativas del cambio en el colectivo de mandos intermedios, en términos de pérdida de poder y de estatus o incluso del puesto de trabajo como consecuencia del mayor poder y autonomía de los trabajadores (Klein, 1984; Strauss, 1994; Gan, 1996; Milkman, 1997), el mito de la participación puede alcanzar mayores dimensiones. Como consecuencia de las inseguridades y temores que experimentan, los mandos intermedios “suprimen las posibilidades de las nuevas tecnologías de dotar a los trabajadores de más poder en lugar de fomentarlas” (Milkman, 1997:49). Las observaciones de G. Strauss sobre el uso de círculos de calidad en empresa estadounidenses llegan a conclusiones semejantes. En determinadas circunstancias, constata el autor, las reuniones de los círculos de calidad, pueden ser “poco más que una arenga de los directivos donde los empleados tienen pocas oportunidades de hacer alguna aportación”. Los trabajadores hablan de su participación como “un ejercicio de ‘Mickey Mouse’ sin sentido” (1992:478).

---

<sup>16</sup> En el caso de Nissan el discurso “correcto” se define en los manuales de formación como la “Nissan Way”. Las referencias a estas dos empresas se encuentran en Garrahan y Stewart, (1995)

Podemos concluir, siguiendo a H. Sérieyx, que las formas de dirección participativa se utilizan en ocasiones “como ardidés para ser simpático con el personal”, dando la impresión de ser “una mermelada que se utiliza para hacer tragar la tostada de un *management* cuyos fundamentos no se ponen en tela de juicio: se consigue que la obediencia no sea tan penosa, pero no se libera la responsabilidad” (1994:112).

Junto a esta dimensión externa del mito de la participación, su dimensión interna se forma a partir de ciertas características de la estructura y procesos grupales que citamos por sus implicaciones en el mito de la sinergia: excesivo tamaño, homogeneidad o heterogeneidad, presión hacia la conformidad, etc. que impiden la participación efectiva.

## **V. EL MITO DE QUE A LAS PERSONAS LES GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO.**

Algunas definiciones de grupo estiman que la satisfacción de necesidades en la persona es el único elemento necesario para considerar que un agregado constituye realmente un grupo por cuanto de él dependen otros aspectos relevantes del grupo como la percepción de unidad, la comunidad de objetivos y la interacción. Es representativa de este enfoque la definición de Bass de grupo “como conjunto de individuos cuya existencia como conjunto es gratificadora para los individuos” (1960, en Shaw 1989:21); porque de lo contrario tendería a desintegrarse.

En su aplicación al campo de las organizaciones este planteamiento es válido para aquellos grupos informales a los que las personas se unen porque creen que a través de ellos podrán satisfacer ciertas necesidades individuales (de amistad, seguridad, estima, desarrollo personal, etc.). Se plantea una mayor dificultad para validarlo en el caso de los grupos formales que son creados por la organización atendiendo especialmente a criterios de tarea, en los que subyace el interés del beneficio y la rentabilidad económicas y que se introducen frecuentemente por un mandato impuesto por la dirección de la empresa aunque a través de un discurso con grandes componentes de contenido humanista (con referencia a la autonomía del grupo, la participación, el apoyo mutuo, la cooperación, etc.) que se estima con gran poder persuasivo al centrar su estrategia en la satisfacción de diferentes necesidades en el trabajador.

Pero la estrategia a veces no posee la capacidad movilizadora que se le otorga. ¿Por qué la gente rechaza el trabajo en equipo cuando le aporta tantas satisfacciones? se preguntan aquellas empresas en las que ha fracasado.

Las razones podrían ser múltiples. No a todas la personas les gusta trabajar en equipo. Hay personas que carecen de habilidades y aptitudes para trabajar constructivamente en equipo y la formación es inútil porque no quieren adquirirlas. Hay personas a las que el trabajo en equipo les genera ansiedades, prefieren el aislamiento para no ponerse en evidencia, para no tener que explicar el por qué de su ansiedad (cuando en realidad lo desconocen). No todos los trabajadores están esperando que se delegue en ellos para tomar decisiones. Muchos perciben el aumento del grado de control sobre su trabajo como una carga adicional de trabajo por la que no obtienen ningún tipo de gratificación o reconocimiento por parte de la empresa. El discurso de que la satisfacción obtenida de la participación en equipos autónomos es en sí misma una gratificación no convence a estos trabajadores. Y los que dan la bienvenida a la responsabilidad pueden encontrarse con grandes dificultades en el equipo para obtener

realmente la gratificación intrínseca esperada. Para éstos depender de otros deriva en la necesidad de asumir sus errores o suplir sus deficiencias o cargar con el trabajo de aquellos que, amparándose en el anonimato, no realizan contribuciones importantes al equipo. Con el objeto de remediar estos problemas tratarán de ejercer un control sobre el grupo y disciplinar a sus compañeros<sup>17</sup> que, en este momento, pasarán a considerar al grupo como una fuente de división y conflictos entre los trabajadores. Al final tampoco aquellos quieren cooperar porque desconfían de los demás, a los que juzgan de egoístas e individualistas.

En efecto, hay personas en las que el interés individual prima (bajo la fórmula de no cooperación) sobre el interés colectivo; personas que buscan el beneficio individual antes que el colectivo, sobre todo cuando la organización no ha establecido un sistema de recompensas al trabajo del equipo. Y mientras para unos el trabajo en equipo y con equipos es un fuente de satisfacciones, para otros lo es de estrés y de frustraciones.

Los problemas se agravan cuando la empresa bajo la influencia del mito de que a la gente le gusta trabajar en equipo, comete el error de querer imponerlo. Las experiencias personales obtenidas en estas situaciones debilitan aún más la convicción de estas personas sobre los equipos. Por lo que el trabajo en equipo “a menudo queda reducido a una bandera que agitan ciertos jefes con la vana esperanza de motivar así al personal... De esta forma el trabajo en equipo termina siendo el buque fantasma de las organizaciones empresariales: Todos hablan de él, sólo algunos juran haberlo visto, pero nadie aporta pruebas de su existencia” (Surdo, 1997:9).

## BIBLIOGRAFÍA

AVERMAET, E. V. (1991): “Influencia social en los grupos pequeños” en Hewstone, M. ; Stroebe, W. *et al* (coord.): *Introducción a la Psicología social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel, pp. 340-366.

BLANCHARD, K. Y O’CONNOR, M. (1997) *Dirección por valores*. Barcelona: Gestión 2000

DE MIGUEL, A. (1994): *La sociedad española, 1993-1994*, Madrid: Alianza.

FERNÁNDEZ, N. y JUÁREZ, C. (1998) “Factores de éxito de los equipos de trabajo en las organizaciones” *Boletín de estudios económicos*, nº 165 pp 529-553

GAN, F. (1996): *Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos*, Barcelona: Apóstrofe.

GARMENDIA, J.A. (1994): *Tres culturas: organización y recursos humanos*. Madrid: ESIC

GARRAHAN, P. Y STEWART, P. (1995): “Discrepancia y compromiso en los centros de producción ligera”, *Sociología del trabajo*, nº. 23, pp 3-25.

KATZENBACH, J. R. (2000): *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Barcelona: Granica.

KATZENBACH, J.R. y SMITH, D. K. (1996): *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Diaz de Santos

KLEIN, J.A. (1984): "Why supervisors resist employee involvement", *Harvard Business Review*, nº. 62, pp. 87-95.

---

<sup>17</sup> Por ello se ha estimado que la “institución de vigilancia” más importante en los grupos es la inspección del compañero (Garrahan y Stewart, 1995) haciendo posible así la eliminación de ciertos controles externos.

- LINHART, D. (1997): “El trabajo y el empleo en Francia: algunos elementos del debate científico”, *Sociología del Trabajo*, nº 31, pp15-36.
- LUCAS MARIN, A. (1995): *La participación en el trabajo. El futuro del trabajo humano*, Buenos Aires: Lumen.
- MILKMAN, R. (1997): “El nuevo trabajo americano ¿buen o mal camino?”, *Sociología del Trabajo*, nº 31, pp 37-55.
- NEMESIO, R. y PEREZ ADAN, J. (1992): *Organizaciones y trabajo*, Valencia: Nau Llibres.
- PETERS, T. Y WATERMAN, R. (1989): *En busca de la excelencia*, Barcelona: Foro.
- ROBBINS, H. y FINLEY, M. (1999): *Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos*. Barcelona: Granica.
- SALANOVA, M.; PEIRÓ, J. M<sup>a</sup> y PRIETO, F. (1996): “Grupos de trabajo” en Peiró, J. y Prieto, F. *Tratado de Psicología del trabajo*, Madrid: Síntesis.
- SCHEIN, E. y BENIS, W. (1980) *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*. Barcelona: Herder
- SERIEYX, H. (1994): *El Big Bang de las organizaciones*, Barcelona: Ediciones B
- SHAW, M.E. (1989): *Dinámica de grupos*. Barcelona: Herder.
- STRAUSS, G. (1992): “La participación de los trabajadores en la gestión”, en HARTLEY, J.F. y STEPHENSON, G. (comp.): *Relaciones Laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- SURDO, E. (1997): *La magia de trabajar en equipo*. Madrid: Cierzo.
- VROOM, V. H. (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos
- ZORNOZA, A., SALANOVA, M. Y PEIRÓ, J. M<sup>a</sup>. (1996): “Trabajo en grupo”, en Peiró, J. y Prieto, F. *Tratado de Psicología del trabajo*, Madrid: Síntesis.