

## **FORMACIÓN-ACCIÓN: UN MODELO DE EQUIPO DE TRABAJO PUESTO EN MARCHA EN ORGANIZACIONES DEL PAÍS VASCO**

Ana M<sup>a</sup> Reoyo\*; Roberto López\*

\*MAS Innovación Organizacional - Empresa Spin Off de la Universidad del País Vasco.

**Resumen:** El modelo de equipo de trabajo con el que trabajamos se fundamenta en teorías culturales, en estilos de manejo del conflicto y en procesos grupales que favorecen la efectividad. Los valores determinan el estilo de comunicación y la forma de manejar los conflictos. El nivel de autonomía favorece o limita la libertad de expresión. La expresión de opiniones e ideas y la capacidad del resto del equipo para tener en cuenta lo que sus componentes opinan y aportan, determina la efectividad de la tarea.

Con el objetivo de formar y desarrollar los procesos de trabajo en equipo, hemos introducido una persona facilitadora en 9 equipos de trabajo (65 personas) pertenecientes a 5 organizaciones diferentes.

Los resultados indican que:

- ◇ El modelo ayuda a los grupos a evolucionar como equipos de trabajo.
- ◇ El nivel de aprendizaje depende de la aceptación o rechazo del conflicto.
- ◇ El tipo de tarea influye en el proceso del equipo

Presentamos resultados cuantitativos, cualitativos y de observación directa de equipos de trabajo que han recibido formación (entre 5 y 18 sesiones semanales de 1 ½ horas) siguiendo el modelo indicado, mientras trabajaban tareas propias de la organización.

**Palabras clave:** modelo de equipo de trabajo, formación-acción, facilitación, aprendizaje y cambio.

## INTRODUCCIÓN

Los grupos han jugado un rol importante tanto en la supervivencia de los seres humanos como en el desarrollo de su cultura. Los grupos pequeños han sido la forma más antigua de organización social.

Desde el comienzo de la historia humana, las personas han utilizado grupos de trabajo para generar nuevas ideas, para realizar tareas, y para nutrir a los individuos (Wheelan, 1999).

Gil y García (1994) reconocen que en las organizaciones resulta fundamental trabajar en equipo, ya que es constante la necesidad de adaptarse al cambio e innovar. Pero a pesar del gran interés de las organizaciones en el trabajo en equipo, los resultados son, a veces, contrarios a lo deseado.

Los responsables de las organizaciones, conscientes de la dificultada que entraña trabajar en equipo, se muestran escépticos y desconfían de la existencia de técnicas o metodologías.

En este sentido, y siguiendo las políticas de transferencia tecnológica de la Universidad hacia la Empresa, surgen las empresas Spin-Off's, que permiten capitalizar la investigación académica, traduciéndola en valor empresarial.

Dentro de este marco, la Universidad del País Vasco ha favorecido, entre otros, el nacimiento de una empresa Spin-Off's con el propósito de difundir y aprovechar los conocimientos sobre el trabajo en equipo, y que toma como base las tesis doctorales relacionadas con los equipos de trabajo defendidas en el 2003/2004 en la Facultad de Psicología.

El modelo tiene en cuenta tanto las características físicas del equipo (Belbin 1981) como características relacionadas con la interacción entre las personas y con la tarea en el proceso de trabajo en equipo, y sigue las teorías de los equipos autogestionados. Según estas teorías, los equipos ejecutan la tarea con una cierta autonomía como equipo, lo cual flexibiliza la estructura de las organizaciones (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995) y beneficia el proceso de autodeterminación del equipo.

Esto es debido, en parte, al incremento y a la mejora de la comunicación, y a la participación de los empleados en la toma de decisiones. Cuando mejora la comunicación, mejora la consistencia entre el entorno, las estrategias de la organización y el diseño del trabajo (West, Borril & Unsworth, 1998), e incrementa la efectividad del equipo.

La efectividad de equipo, tal y como la entiende Hackman (1990), se explica a través de la tridimensionalidad adquirida entre 1) los resultados del equipo, en términos de calidad de las reuniones y la habilidad adquirida por los empleados para trabajar de forma interdependiente en el futuro; 2) el crecimiento como equipo y el bienestar de sus componentes y 3) la productividad del equipo. Esta definición abarca tanto la dimensión social como personal, así como el concepto de tarea.

Para alcanzar la efectividad en los equipos de trabajo autogestionados, sus componentes tienen que desarrollar habilidades y competencias favorecedoras de una buena interacción basada en el sistema de comunicación y en la forma en que se resuelven los conflictos.

Las tentativas por describir la conducta de las personas ante situaciones de conflicto en términos de estilos de gestión del conflicto han sido múltiples y las estrategias que se han estudiado para resolver los conflictos se han basado en motivaciones relacionadas con los propios intereses y con el interés que se muestra por la otra parte (Rahim y Bonoma, 1979; Thomas y Kilmann, 1974).

Siguiendo la conceptualización de Thomas y Kilmann (1974), los sujetos pueden colaborar tratando de integrar ambos intereses, cediendo para servir a los intereses del otro, dominar al adversario, evitar el problema o tratar de encontrar una solución intermedia de compromiso.

Rahim (1992) y Thomas y Kilmann (1974) definen estos cinco métodos específicos de manejar los conflictos como evitación, conformidad, compromiso, competición y colaboración.

- En la **Evitación** no se ejerce ni la determinación ni la cooperación. El individuo no resuelve el conflicto.
- En la **Conformidad**, al ceder, un individuo deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de otra persona.
- El **Compromiso** es intermedio en determinación y cooperación. El objetivo es encontrar una solución expeditiva y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.
- En la **Competición** hay determinación pero no cooperación: el individuo procura satisfacer sus propios intereses, sostener una posición que se cree correcta, o simplemente, trata de ganar.

- La **Colaboración** requiere determinación y cooperación. Colaborar implica el intento de trabajar con el otro para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar un tema para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que responda a los requerimientos de ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista del otro, resolver una situación que de otro modo los haría competir por un recurso, o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema.

Rahim y Bonoma aceptan que las cinco tácticas que se emplean para manejar los conflictos, son aplicables en diferentes situaciones, y que cada táctica representa un conjunto de habilidades sociales útiles. La eficacia de un modo dado de manejar los conflictos depende de los requerimientos de la situación específica, y de la habilidad con la que se utiliza el modo.

Añaden que ninguna persona se caracteriza por utilizar exclusivamente un único modo al enfrentarse a un conflicto, pero que todos los individuos emplean algunos modos mejor que otros, y por lo tanto tienden a usar más esos estilos.

En resumen, podemos decir que el modelo de equipo tiene en cuenta los siguientes elementos:

Características físicas: composición 6-8 personas; Tarea predeterminada; Estructuración de la reunión: tiempos para realizar la tarea, actas y orden del día.

Autonomía: La capacidad de las personas de autogobernarse y asumir las responsabilidades.

Tarea: La tarea está directamente relacionada con el objetivo del equipo y con las estrategias que el equipo utiliza para realizar de forma satisfactoria la tarea.

Sistema de comunicación y forma de resolver los conflictos: En la interacción los equipos necesitan integrar los recursos de los que disponen y establecer un sistema de comunicación adecuado que permita resolver de forma constructiva los conflictos.

El aprendizaje efectivo ocurre cuando la gente reflexiona sobre las consecuencias de sus acciones (Shaw y Perkins, 1992) y, por lo tanto, gana en interiorización de los mismos (un entendimiento más correcto y enriquecido de los factores clave de su entorno).

Huber (1989) realiza una aportación importante al concepto de aprendizaje, y añade que para que se de aprendizaje, las personas tienen que tener la capacidad de

transferir y distribuir el conocimiento, y que esto sólo se logra cuando existe un intercambio de ideas en las que las diferentes perspectivas son expuestas y el entendimiento es compartido.

La manera en que los equipos reciben formación es otro de los factores que pueden facilitar el cambio y, por tanto, el aprendizaje.

Actualmente están surgiendo nuevas formas de hacer que se van introduciendo en las organizaciones, tanto para mejorar las competencias personales como para mejorar las competencias de los equipos.

Nos referimos al coaching como proceso de formación. A este respecto, Ricardo Sotillo (2003) enfoca el coaching como una herramienta psicopedagógica, y señala que el coaching o facilitación debe de abarcar dimensiones cognitivas, afectivas y relacionales, como parte integral de la persona.

Por lo tanto, las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas, para desarrollar las competencias necesarias que impulsen su potencial y mejoren su rendimiento.

Entre los elementos esenciales se encuentra la capacidad de tomar las decisiones por consenso que, en definitiva, reúne la voluntad para compartir el poder y distribuir las responsabilidades.

Teniendo en cuenta las limitaciones que generan los valores culturales y las creencias de las personas para comunicarse y para resolver los problemas, esperábamos que la formación introduciendo un facilitador externo en los equipos produjera cambios que favorecieran la comunicación y fomentara la negociación mediante el debate y la resolución de conflictos.

Teniendo en cuenta que la tarea es un factor importante en la interacción de los componentes del equipo, esperábamos encontrar menos aprendizaje en los equipos que realizaban tareas simples, ya que en este caso se producen menos situaciones que favorecen la aportación de conocimientos por parte del facilitador relacionados con la resolución de problemas y los estilos de negociación.

## **METODOLOGÍA**

### ***Participantes***

En el trabajo presentado han tomado parte 65 sujetos, pertenecientes a 9 equipos de trabajo de un total de 5 organizaciones del País Vasco de diferentes sectores.

Los equipos de trabajo estaban conformados por un número de entre 4 y 8 miembros y se han reunido en sesiones semanales de una hora y media de duración en una media de 11 reuniones por equipo.

Las tareas a realizar por los equipos de trabajo han sido de diversa índole, desde tareas simples donde ha existido un predominio del intercambio de información entre los asistentes, a tareas de gestión donde la toma de decisiones ha tomado un protagonismo importante.

Los equipos de trabajo han sido diversos también en cuanto a su composición, habiéndose trabajado con equipos directivos, equipos funcionales, o equipos de carácter multidisciplinar formados por personas de diversos departamentos y rangos en la organización.

### ***Procedimiento***

El procedimiento de trabajo ha consistido en la facilitación de estos equipos por parte de una persona externa a la organización. Todos los equipos de trabajo que integran la muestra han contado con un facilitador.

Esta persona ha ejercido funciones de observación de los procesos psicosociales y ha intervenido en las reuniones, para facilitar dichos procesos e ir cambiando patrones de comportamiento inadecuados presentes en las reuniones

Dentro de las acciones desempeñadas por el facilitador cabe destacar la breve sesión formativa llevada a cabo en la primera reunión de trabajo del equipo, para introducir a los miembros del equipo en la terminología a utilizar en el proceso formativo.

En esta misma sesión se preguntaba al equipo “qué es lo que querían mejorar en el proceso de formación y trabajo en equipo”.

En la segunda sesión se procedía a la pasación de un cuestionario para evaluar la percepción que los componentes del equipo tenían acerca de los procesos psicosociales del propio equipo, tomando de este modo una medida pretratamiento

para, posteriormente tomar la medida postratamiento en la última sesión. El cuestionario consta de 30 ítems.

Antes de pasar el cuestionario postratamiento se pedía a los componentes del equipo que explicase “qué es lo que consideraban que habían aprendido en el proceso y formación de trabajo en equipo”.

## RESULTADOS

### 1. Resultados cuantitativos

Los resultados de los datos obtenidos antes y después de la formación de trabajo en equipo indicaron que se había producido aprendizaje en varias de las conductas analizadas.

*Tabla 1: Medias y desviaciones típicas obtenidas en los 9 equipos de trabajo antes y después de la formación y el trabajo en equipo.*

	<b>Medias T1</b>	<b>d.t.</b>	<b>Medias T2</b>	<b>d.t.</b>
1. se ofrecen ideas, opiniones, información	4,60	1,01	4,45	,57
2. Se integran las ideas de todos	3,96	,86	4,22	,66
3. Se extraen ideas comunes	4,10	,98	4,27	,62
4. Se escuchan las opiniones de todos	4,91	,61	4,87	,72
5. Se contesta de forma positiva (sin culpabilizar, sin atacar, sin descalificar)	4,41	,73	4,28	,94
6. Se expresa con claridad lo que se piensa	3,75	,66	3,93	,40
7. Se expresan con claridad los intereses de cada uno	3,78	,84	3,82	,66
8. Se integran intereses individuales	3,55	,78	3,68	,46
9. Se intenta llegar a objetivos compartidos	4,51	,77	4,59	,84
10. Se definen tareas individuales	3,75	,92	3,69	,70
11. Se definen tareas de grupo	3,62	,81	4,10	,75
12. Se asignan responsabilidades individuales	3,71	,83	3,73	,53
13. Se asignan responsabilidades grupales	3,69	,83	3,74	,67
14. Se definen tiempos para realizar las tareas	3,36	1,04	3,38	,84
15. Se toman las decisiones por consenso	4,30	1,07	4,32	,97
16. Se posponen los asuntos	3,44	,60	3,69	,76

17. Se desvía la atención de los asuntos	3,40	,64	3,12	,87
18. Las personas se dan por vencidas	2,59	,44	2,58	,41
19. Se reconocen los propios errores	3,49	,68	3,59	,28
20. Los miembros ceden unos puntos a cambio de otros	3,56	,80	3,40	,70
21. Se aceptan las discrepancias	4,24	,76	4,04	,51
22. Los miembros cooperan para buscar información adicional	4,04	,96	4,17	,72
23. Se analizan las debilidades y puntos fuertes	3,39	,57	3,63	,68
24. Se muestran las preocupaciones objetiva y abiertamente	3,98	,81	4,24	,86
25. Se intenta imponer ideas o puntos de vista	2,76	,69	2,87	,40
26. Se intenta persuadir a otros	3,17	,50	3,31	,37
27. Se crean alianzas entre miembros	2,83	,82	2,86	,71
28. Se producen silencios tensos	2,76	,73	2,26	,56
29. Las personas se guardan información	2,81	,93	2,41	,81
30. Se ridiculizan las soluciones	1,96	,53	1,68	,58

Comprobamos que al finalizar la formación de trabajo en equipo se daba una aportación menor de ideas, pero los equipos eran más capaces de integrar las ideas y de extraer ideas comunes.

La capacidad de escuchaba había mejorado, pero se percibía que no se contestaba de forma tan positiva como al principio.

La forma de comunicar también había mejorado, ya que se expresa con mayor claridad tanto lo que se pensaba como los intereses de cada componente del equipo, lo que había favorecido que aprendieran a integrar los intereses de cada uno en el equipo.

En cuanto a la tarea, aunque definían menos tareas individuales, habían aprendido a definir más tareas de equipo. Las responsabilidades individuales se mantenían y había aumentado la responsabilidad como equipo.

Se desviaba menos la atención y se centraban más en los asuntos.

También habían aprendido a reconocer los propios errores y habían mejorado sustancialmente el análisis de las debilidades y los puntos fuertes, así como la capacidad para mostrar las preocupaciones de forma objetiva y abierta.

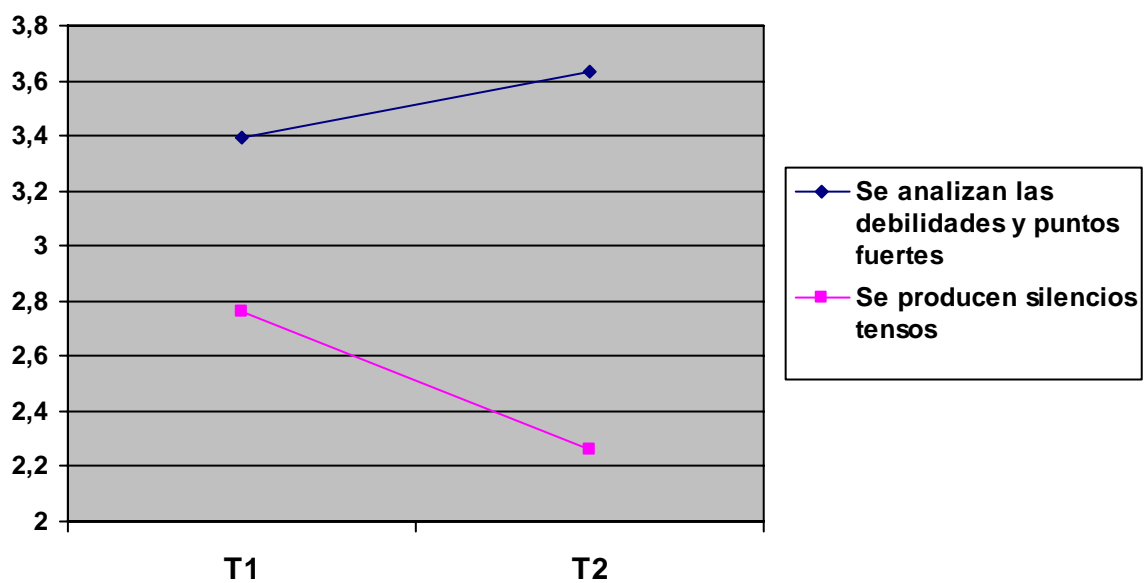
Junto con estas conductas de colaboración, también habían subido ligeramente algunas conductas de competición. Habían aumentado los comportamientos como



intentar imponer ideas o puntos de vista e intentar persuadir a otros, y habían disminuido las alianzas entre ellos y los silencios tensos, las personas se guardan menos información y se ridiculizaban menos las soluciones.

La prueba t de medidas repetidas mostró una mejora significativa en las conductas de colaboración “se analizan las debilidades y puntos fuertes” ( $p < 0.5$   $t = - 2,73$ ; 8 g.l.) y de competición “se producen silencios tensos” ( $p < 0.5$   $t = 2,47$ ; 8 g.l.). Los equipos percibían que se producían menos silencios tensos y que se analizaban más las debilidades y puntos fuertes.

Figura 1: Medias obtenidas en la comparación de medidas repetidas.



## 2. Resultados cualitativos

En la primera sesión se pregunta a los equipos “¿Qué es lo que queréis mejorar durante el proceso de formación y trabajo en equipo?”, las respuestas más frecuentes están relacionadas con la comunicación, el respeto entre los componentes del equipo y el fortalecimiento del espíritu de equipo

Tabla 2: Frecuencias de respuestas a la pregunta “¿qué es lo que queréis mejorar durante el proceso de formación y trabajo en equipo?”.

	EQUIPOS								
	ORG 1	ORG 2	ORG 3		ORG 4		ORG 5		
RESPUESTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mejorar las reuniones	X	X							
Aumentar la eficiencia	X								
Mejorar la comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	
Respeto	X	X			X	X	X		
Aprovechar los conceptos que se expresan en las reuniones	X				X	X			X
Fortalecer el espíritu de equipo	X		X	X	X	X	X		
Distribuir responsabilidades	X				X	X			X

ORG = Organización a la que pertenecen los equipos .Antes de cerrar la formación de trabajo en equipo, la persona facilitadora pregunta ¿qué consideráis que habéis aprendido en el proceso de formación de trabajo en equipo?

Las respuestas que hemos obtenido son:

- ◇ Se respetan más los unos a los otros
- ◇ Se prestan más atención cuando hablan
- ◇ Ha aumentado la responsabilidad
- ◇ Toman más decisiones
- ◇ No se mira tanto a la persona que ostenta la autoridad
- ◇ Mayor participación por parte de todos
- ◇ Las reuniones son más ordenadas
- ◇ Han aprendido a controlar el tiempo
- ◇ Se producen menos interferencias
- ◇ Las relaciones entre los compañeros han mejorado en el día a día

### 3. Resultados obtenidos mediante la observación por la persona facilitadora.

Tabla 3: Evolución de los equipos por sesiones (E = estructuran las reuniones; RS = Resuelven problemas y conflictos; R = realizan tareas).

SESIONES	EQUIPOS								
	1 n=7	2 n=8	3 n=4	4 n=7	5 n=7	6 n=4	7 n=7	8 n=8	9 n=6
1ª	E	E	E	E	E	E	E	E	E
2ª	R	R	E	E	E	E	R	R	R
3ª	R	R	R	E	E	E	R	R	R
4ª	R	R	R	E	R	R	RS	R	RS
5ª	R	R	R	E	R	R	R	RS	R
6ª	R	RS	R	RS	R	R	R	R	R
7ª	R	RS	R	RS	RS	R	R	R	R
8ª	R	R	RS	RS	R	R	R	R	R
9ª	R	R	R	RS	R	R	R	R	R
10ª	R	R	R	R	R	R	R	R	R
11ª	R	R	R	R	R	R	R	R	R

Como podemos observar, los equipos 1 y 6 no dedicaron ninguna sesión a trabajar sobre la resolución de conflictos en los equipos.

#### Discusión y conclusiones

El propósito de este estudio era confirmar que los equipos de trabajo aprenden, con la ayuda del facilitador, a interactuar entre ellos y con la tarea, mejorando su sistema de comunicación y su capacidad de resolución de problemas y/o de conflictos.

Los resultados obtenidos indican que los equipos de trabajo, además de aprender tareas rutinarias (redactar actas y orden del día, y a controlar el tiempo), también adquieren aprendizaje que afecta a procesos cognitivos relacionados con el sistema de comunicación del equipo, que son observables y cuantificables, y que favorecen la comunicación abierta y sincera mediante la expresión más clara tanto de los pensamientos como de los intereses que motivan la conducta.

La tarea se considera que es un asunto tanto de responsabilidad personal (definiendo tareas y responsabilidades individuales y reconociendo los propios errores) como de equipo (aumentando la definición de tareas y responsabilidades como grupo).

Los equipos, al mismo tiempo que aprenden a utilizar más conductas de colaboración, analizando las debilidades y puntos fuertes, no dejan de utilizar conductas de competición (se intenta imponer y se intenta persuadir), lo que favorece el intercambio de ideas y opiniones y enriquece la labor del equipo.

Aunque en general se producen cambios que favorecen la comunicación y la resolución de problemas y conflictos mediante la colaboración, los equipos cuya tarea se centra principalmente en transmitir información, no generan situaciones de resolución de problemas, lo que dificulta el desarrollo de conductas de colaboración como forma de resolver las situaciones problemáticas y conflictivas.

Por lo tanto, podemos concluir diciendo que los equipos que desempeñan tareas complejas se enfrentan a situaciones que favorecen el aprendizaje de procesos relacionados con la resolución de problemas y de conflictos, y que afrontar situaciones en las que se producen problemas, que en ocasiones desembocan en conflictos, ayuda a las personas que trabajan en equipo a desarrollar competencias de negociación activa para resolver satisfactoriamente dichas situaciones.

Por tanto, los conocimientos que transmite el facilitador aprovechando las situaciones reales de los equipos cuando trabajan en las organizaciones, favorece el aprendizaje inmediato y la puesta en marcha en el mismo momento en el que se adquieren las competencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Way they succeed or fail*. Oxford: Butterwothr-Heineman.
- Gil, F. y García Sáinz, M. (1994). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Eudema Psicología (2ª edición).
- Mohrmam, S. A., Cohen, S. G., y Mohrman, A. M. (1995). *Designing Team-Based Organizations*. SF: Jossey-Bass.
- Rahim, M.A. y Bonoma, T.V. (1979). *Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention*. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Shaw, R., & Perkins, D. (1992). *Teaching organizations to learn: The power of productive failures*.
- Thomas, K.W., y Kilmann, R.H. (1974). *A forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument*. Tuxedo, NY: Xicom Incorporated.
- West, M. A., Borrill, C. S., y Unsworth, K. L. (1998). *Team effectiveness in organizations*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 13, pp. 1-48). NY: John Wiley y Sons.
- Wheelan, S.(1999). *Creating effective teams. A guide for members and leaders*. London: Sage.