

Análisis del nivel de desarrollo de un a cultura de trabajo en equipo en las organizaciones gipuzkoanas

Programa Sendotuz

Donostia, Diciembre de 2011

Objetivo General

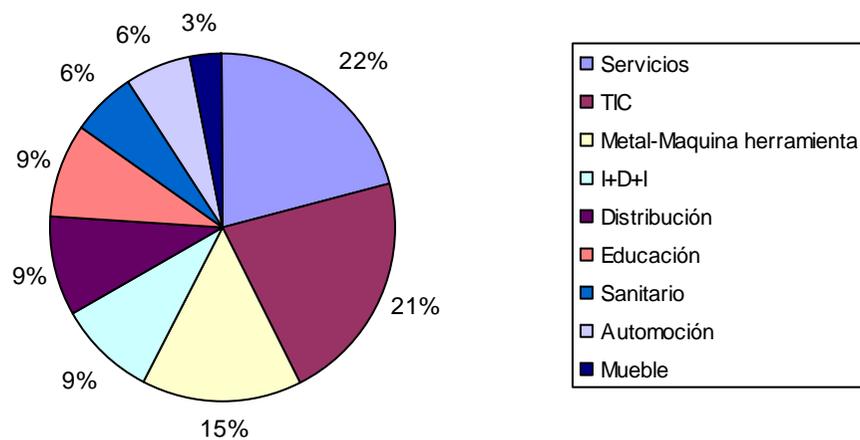
El objetivo general de este trabajo de investigación se ha centrado en determinar en qué medida está incorporado el trabajo en equipo dentro de las estructuras organizativas de las empresas, y en sus dinámicas de trabajo, así como en analizar la influencia que ejercen las variables de liderazgo y cultura organizativa en el desarrollo de una cultura innovadora basada en el trabajo en equipo.

Objetivos específicos.

- Realizar una radiografía de las organizaciones gipuzkoanas en relación al grado de implantación de una cultura basada en equipos.
- Analizar el estilo de cultura organizacional, con el objetivo de determinar en que grado las organizaciones potencian estructuras flexibles que le permiten innovar, principalmente en personas para, indirectamente, innovar en producto/servicio, mercado y proceso.
- Analizar los estilos de liderazgo desarrollados por las personas de autoridad en las organizaciones participantes.
- Analizar la relación entre los estilos de liderazgo existentes, la cultura organizacional actual y la presencia de una estructura organizativa basada en equipos de trabajo.

- H¹: Las organizaciones con una estructura organizativa más flexible (cuadrantes clan e innovación del modelo de cultura) tendrán una mayor cultura de trabajo en equipo y por lo tanto más equipos en funcionamiento y más facilidades para trabajar en equipo.
- H²: Las organizaciones que hayan recibido formación sobre aspectos directamente relacionados con el trabajo en equipo, o indirectamente sobre liderazgo o gestión de personas, tendrán en funcionamiento más equipos de trabajo, que aquellas que no hayan recibido formación.
- H³: Las organizaciones donde sus líderes posean estilos de liderazgo más centrados en las personas (liderazgo transformacional) tendrán un tipo de cultura más flexible y centrada en las personas (cuadrantes clan e innovación del modelo de cultura).

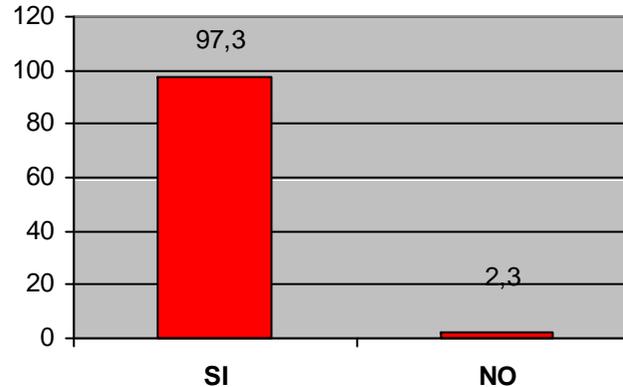
Las empresas que han colaborado con el proyecto y han hecho posible la elaboración de este informe son un total de 33 organizaciones



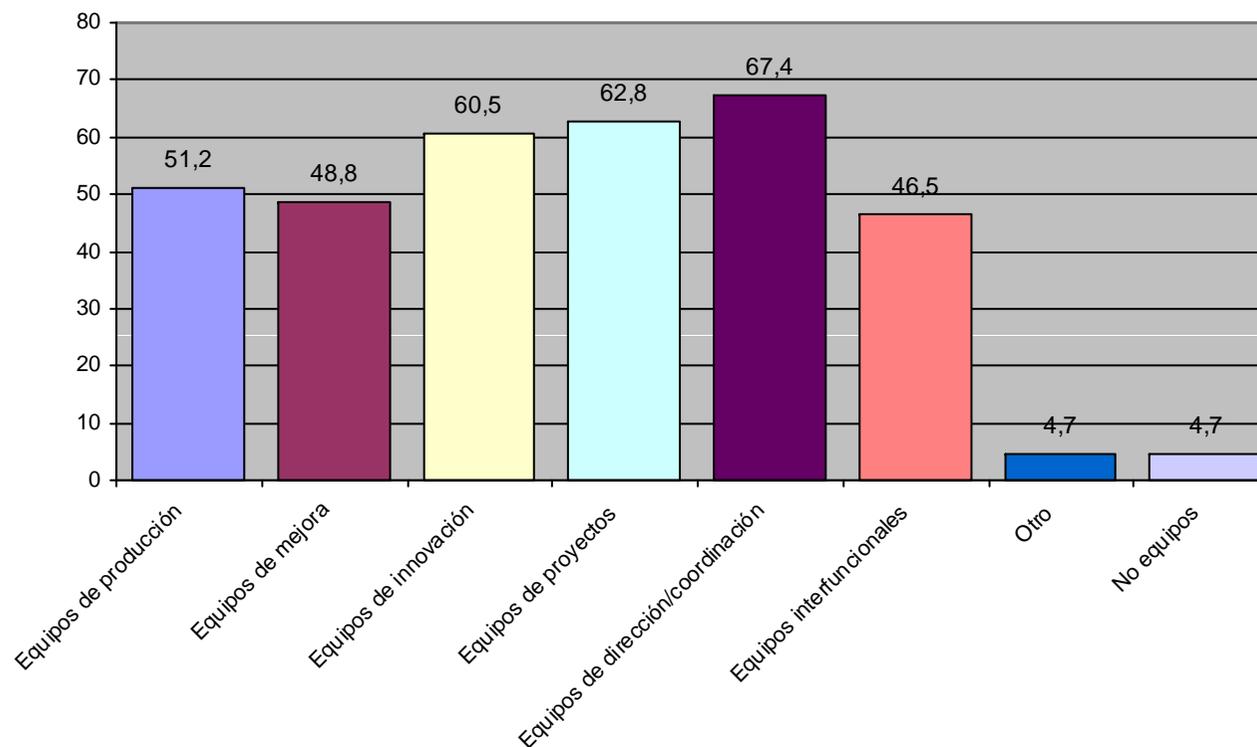
RESULTADOS



Destacar que el 97,3% de las organizaciones que han participado, mantiene que el trabajo que realizan implica total o parcialmente la realización de trabajos en equipo. Tan solo un 2,3%, es decir, en este caso una única organización de toda la muestra, no considera este aspecto.

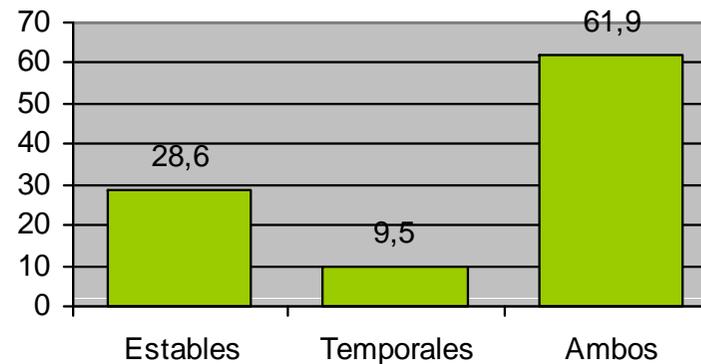


En cuanto a los tipos de equipos que mayor presencia tienen en las organizaciones, destacan los equipos de dirección y coordinación así como los equipos de proyecto y los equipos de innovación



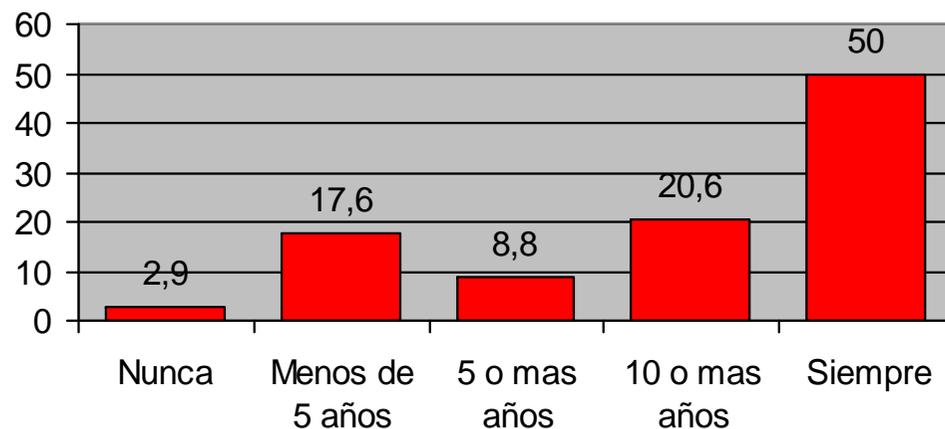
Un 9,5% de las organizaciones afirma que solo trabajan con grupos dirigidos a una tarea concreta, que posteriormente desaparecen. Un 28,6%, confirma que trabajan en equipo de forma estable y el 61,9% restante utiliza ambos modos de trabajo en equipos

Equipos: ¿Estables o temporales?



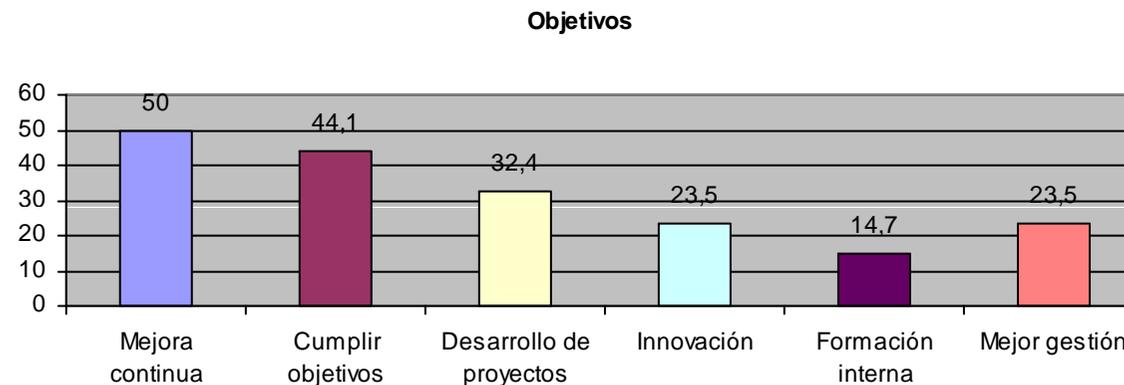
Consideramos importante descubrir desde cuando estas organizaciones trabajan en equipo. El 50% asegura que desde siempre y un 20,6% que desde al menos diez años. Un 8,8%, trabaja en equipo desde al menos cinco años y un 17,6% desde hace menos de cinco años. Solo un 2,9% no ha trabajado en equipo nunca.

¿Desde cuando se trabaje en equipo?



El 50% de las organizaciones mencionan que los objetivos de sus equipos giran en torno a lo que hemos denominado “Mejora Continua” que engloba aspectos como la comunicación, identificación necesidades no satisfechas, búsqueda de la eficacia, detección errores, resolución de conflictos o coordinación.

Un 44,1% de las organizaciones mencionan que los objetivos de los equipos, son precisamente cumplir con los objetivos de la organización, en relación a clientes, a calidad, a los proyectos...etc.

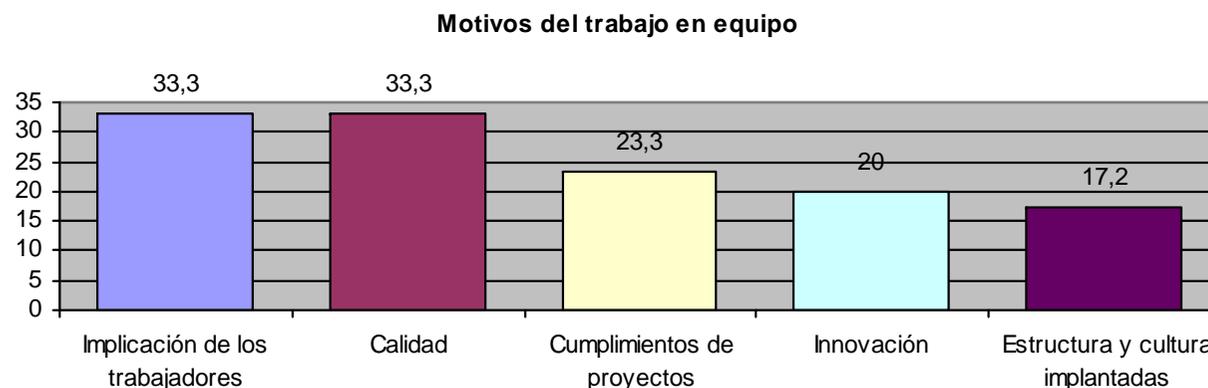


MOTIVOS POR LOS QUE SE TRABAJA EN EQUIPO

Lo que buscan un 33% de las organizaciones participantes al fomentar el trabajo en equipo, ha sido una mayor implicación de los trabajadores y poder ofrecer más calidad en sus productos y servicios.

Un 23%, menciona que el motivo principal es el cumplimiento de proyectos, es decir, la realización de tareas las cuales se hacen necesarios los equipos.

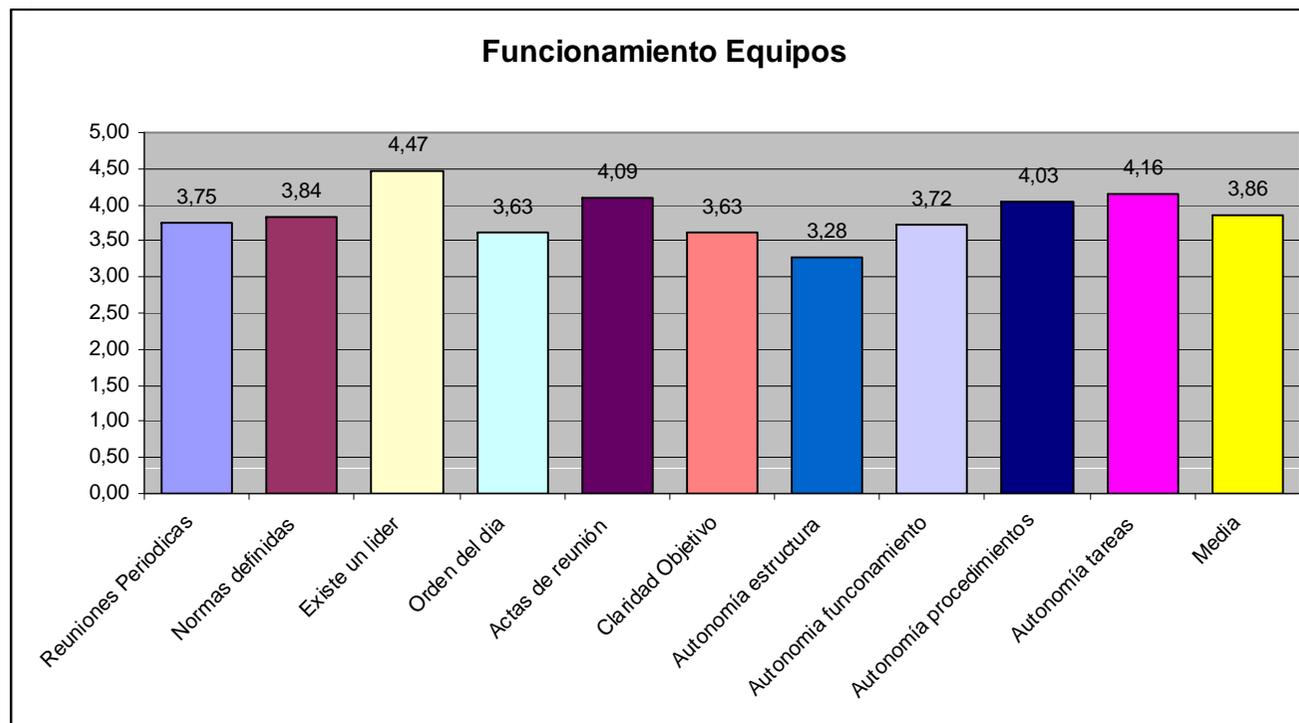
Con un 20%, se encuentra, la innovación, entendida esta como una búsqueda de nuevas perspectivas de trabajo o de instauración de nuevos organigramas, que ayuden a satisfacer mejor las necesidades de la organización y aumenten su visión de futuro.



RESULTADOS DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS

Los aspectos más destacados son la presencia de un líder o coordinador en todos ellos. También el uso de actas de reunión, y la autonomía que poseen muchos de los equipos a la hora de modificar sus procedimientos de trabajo o formas de hacer.

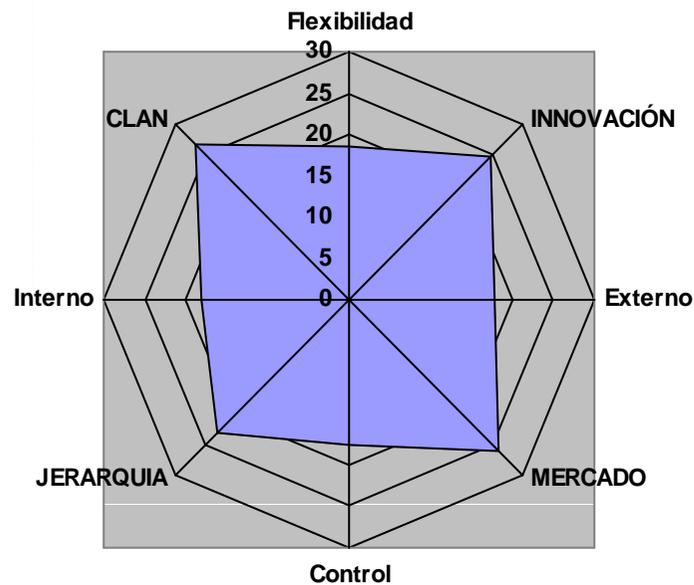
Por otro lado, las puntuaciones más bajas, las encontramos en la autonomía de los equipos para modificar su estructura y sus componentes, o también el uso de ordenes del día y la claridad de los objetivos del equipo por parte de todos los asistentes.



VALORACIÓN HACIA UNA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO

- Cabe destacar que casi el 88% está totalmente de acuerdo con que “es importante trabajar en equipo”, y otro 12% está muy de acuerdo
- Por otro lado, casi un 88% de las empresas menciona que está totalmente de acuerdo con que el trabajo en equipo aporta beneficios a las personas y a la organización. Y el 18,2% restante está muy de acuerdo con esta afirmación.
- Resultados similares se obtienen en la pregunta “el trabajo en equipo genera mejores resultados que el individual”. Un 75,8% está totalmente de acuerdo y un 24,82% muy de acuerdo.
- La cuestión relativa a si se necesita formación previa antes de empezar a trabajar en equipo, también muestra una gran aceptación por parte de los encuestados, si bien un 12,1% afirma estar poco de acuerdo. El resto de participantes 87.9% están “de acuerdo”, “muy de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.
- Por otro lado, cuando se pregunta por si se debería trabajar más en equipo en la organización, sucede que el 100% de las empresas se posicionan entre “de acuerdo”, un 18,2%, “muy de acuerdo” un 33,3% o “totalmente de acuerdo”, un 48,5%

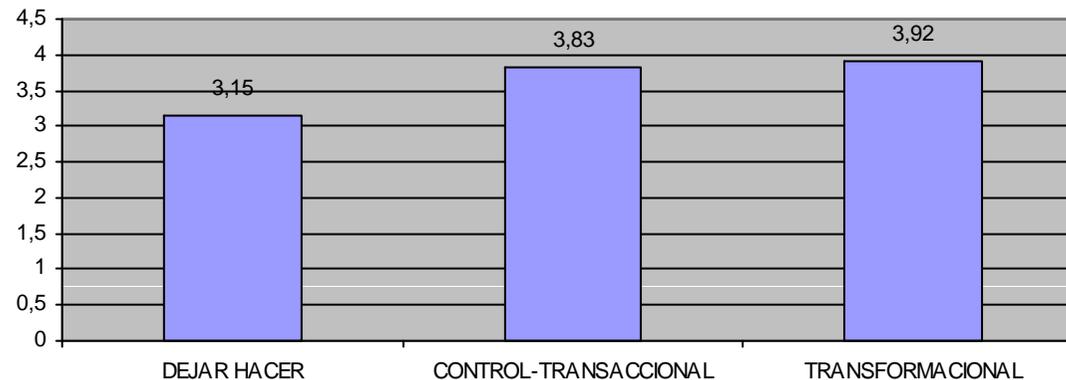
CLAN	INNOVACIÓN	MERCADO	JERARQUIA
26,53	24,67	25,83	23,04



Predomina un tipo de cultura organizativa de CLAN lo que se puede traducir en empresas que se caracterizan por los valores y objetivos compartidos, la cohesión, la participación, la individualidad y un sentido muy fuerte del “nosotros”.

Algunas características de organizaciones con una cultura de clan, son la presencia de equipos de trabajo, o el fomento del desarrollo de los empleados. La tarea de gestión fundamental es potenciar a los empleados y facilitar el compromiso, la participación y la lealtad.

Los resultados destacan la prevalencia de un liderazgo de tipo Transformacional (3,92), seguido del liderazgo de control o transaccional (3,83) y por último un liderazgo de tipo dejar hacer (3,15).



El liderazgo transformacional es aquél que promueve la participación de los componentes del equipo, de los grupos y de la organización en su conjunto. Se caracteriza por prestar más atención al funcionamiento del grupo y saber crear un clima de confianza con los miembros del equipo.

- La gran mayoría de las organizaciones (75,8%) consideran que el presupuesto de formación es importante (De acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo), frente al 24,2% que no esta nada o poco de acuerdo.
- Las organizaciones afirman que ofrecen posibilidades de formación a sus trabajadores/as, bien dentro o fuera de la organización. Tan solo un 15,6% de las empresas están poco o nada de acuerdo con esta afirmación.
- Un 33.4% considera que no ha recibido formación no técnica (aspectos asociados al desarrollo de personas y equipos), frente a un 66,7% considera que si la ha recibido.
- Esta formación no técnica es promovida por un 69.8% de las organizaciones. Es decir, que tratan de que sus empleados se formen en estos aspectos. Frente a un 30.3% que no considera que en sus organizaciones se promueva este tipo de formación.
- Por último, mencionar que un 69.7% afirma haber recibido formación específica sobre trabajo en equipo, frente a un 30,3% que menciona que no ha tenido esta formación.

- La cultura de Mercado, es decir, una cultura orientada a los resultados y la competitividad, correlaciona negativamente con la implementación de hábitos adecuados de funcionamiento de los equipos (Pearson $-,389$)
- Los hábitos de funcionamiento adecuados de los equipos, se relaciona positivamente (Pearson $,369^*$) con el liderazgo transformacional en el que el líder está atento a las preocupaciones y necesidades de los empleados, trata a cada empleado de forma cercana e individualizada y ofrece retos y oportunidades, delegando y confiando en sus empleados.
- Las organizaciones que conceden suficientes recursos en cuanto a la formación de sus trabajadores poseen equipos con mejores hábitos de funcionamiento (Pearson $,584^{**}$)
- Las organizaciones que fomentan valores culturales enfocados a la Innovación dan gran importancia a la incorporación de equipos para la innovación (Pearson $,362^*$) en su estructura.

- Si analizamos la influencia de los factores culturales y el liderazgo, vemos como aquellas organizaciones que fomentan una cultura tipo **CLAN** desarrollan un liderazgo más centrado en el desarrollo de las personas (liderazgo transformacional) (Pearson ,408*).
- Las organizaciones cuya cultura emergente es **MERCADO** perciben el trabajo en equipo como un reto difícil de afrontar, probablemente porque su forma de trabajar potencia la competitividad entre sus trabajadores, fomenta el logro de resultados individuales y exige metas elevadas, valores que hay que saber integrar cuando de lo que se trata es de trabajar en equipo para alcanzar no un objetivo personalizado, sino un objetivo compartido.
- Existe una tendencia en los resultados que indica que los entornos organizativos más flexibles pueden favorecer el desarrollo de hábitos de trabajo en equipo eficaces.

- El trabajo en equipo es importante para prácticamente la totalidad de las organizaciones que han participado en este estudio, si bien, los resultados nos dejan algunas conclusiones interesantes:
 - El tipo de cultura organizativa puede influenciar el los procesos de implantación y desarrollo de equipos, pudiendo favorecer (clan o innovación) o dificultar (mercado) los mismos.
 - Un liderazgo más centrado en las personas (liderazgo transformacional) favorece los buenos hábitos en los equipos de trabajo
 - La formación es un aspecto fundamental de cara a implementar con éxito equipos en las organizaciones, ya que tiene influencia directa tanto en los hábitos adecuados de trabajo en equipo, como en el desarrollo de una cultura más flexible, basada en las personas.
- Existen variables organizativas como la cultura o el liderazgo que pueden mediar en el desarrollo de una organización participativa basada en personas y equipos
- La formación de las personas se convierte en una herramienta de cambio fundamental para poder avanzar hacia otros modelos organizativos más abiertos y flexibles.



innovación organizacional

MAS Innovación Organizacional, S.L.
Pº Mikeletegi 56-3ª Planta Ofic. 320
20009 Donostia

Tlef: 943308183 www.masinnovacion.net



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa