

La Teoría de *Team Building* en las organizaciones

Patricia Alexandra Uriguen-Aguirre*

Resumen

El ensayo tiene como objetivo identificar las aplicaciones de la teoría de *Team Building* en las organizaciones. Para ello, el trabajo parte de una reseña de los modelos de Rubin *et al* (1978), Katzenbach y Smith (1993), Lombardo y Eichinger (1995), Hackman Model-Team Hackman (2002) y Tuckman (1965). En tal sentido, se efectuó una revisión de literatura de las contribuciones, investigaciones y aportes de distintos autores de manera cronológica para ser detallados en el documento. Se concluye que la construcción de equipos en las organizaciones es un factor clave en la evolución de individual a grupal, con el apoyo del líder del equipo y una cultura organizacional fomentando el trabajo en equipo.

Palabras clave: teoría de *Team Building*, organizaciones, equipo, cultura, trabajo.

* Economista con Mención en Gestión empresarial, especialización en finanzas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Diplomado superior en innovaciones educativas de la Universidad Tecnológica San Antonio Machala, Maestría en administración de empresas de la Universidad Técnica de Machala. Profesor titular de la Universidad Técnica de Machala, Contacto: puriguen@utmachala.edu.ec

The Team Building Theory in Organizations

Abstract

The essay aims to identify the applications of Team Building theory in organizations. For this, the work is based on a review of the models of Rubin et al (1978), Katzenbach and Smith (1993), Lombardo and Eichinger (1995), Hackman Model-Team Hackman (2002) and Tuckman (1965). In this sense, a literature review of the contributions, research and contributions of different authors was made chronologically to be detailed in the document. It is concluded that the theory of Team Building in organizations is a key factor in the evolution from individual to group, with the support of the team leader and an organizational culture fostering teamwork.

Key words: team Building theory, organizations, team, culture, work.

Consideraciones preliminares

En los últimos años, el término *Team Building*, se ha convertido en prominente en la literatura referente a la construcción de equipos o trabajo en equipo, cada vez es más usual escuchar este término en las organizaciones, entendiéndolo como un conjunto de actividades en el que se busca alcanzar el alto desempeño dentro de la organización en forma grupal, mejorando las relaciones interpersonales dentro del grupo (Aggarwal *et al*, 2007).

En la actualidad, es un factor principal en el desarrollo organizacional de grupos de los individuos, siendo aplicado en distintas áreas organizacionales como se dan los casos de grupos que conforman equipos de trabajo como el militar, político, deportivo, empresarial, educativos en fin un sinnúmero de grupos.

Es por la década de 1920 y 1930 que el psicólogo social William McDougall, escritor influyente de textos sobre el desarrollo de la teoría de los instintos y psicología social, realiza la escritura del libro "*The group mind*", donde reflexiona sobre la importancia de formar equipos de trabajo en las organizaciones con el adecuado ambiente óptimo y condiciones requeridas en el lugar de trabajo (Schneider, 1921).

Años más tarde, el teórico social, sociólogo y psicólogo industrial George Elton Mayo, especializado en teoría de las organizaciones, rela-

ciones humanas y en el movimiento de las relaciones humanas, estudia la relación entre las variables condición o ambiente de trabajo con respecto a la productividad, con lo que demostró la importancia de condiciones físicas agradables en el lugar de trabajo, adicionado reconocimiento por su esfuerzo o muestras de aprecio para los individuos trabajadores. Al final, básicamente, se expuso que en el momento que los individuos trabajadores se sienten cómodos su productividad aumenta, tranzando el camino para que más tarde en las organizaciones se preocupen en darle la importancia del caso a la integración en los grupos de trabajo.

Partiendo de las anteriores reflexiones, el presente ensayo tiene como objetivo identificar las aplicaciones de la teoría de *Team Building* en las organizaciones, para lo cual se llevó a cabo una revisión bibliográfica recopilando información de diversas fuentes, en la cual se pone de manifiesto los aspectos involucrados en los modelos de Rubin *et al* (1978), Katzenbach y Smith (1993), Lombardo y Eichinger (1995) (2017), Hackman Model-Team Hackman (2002) y Tuckman (1965).

El *Team Building* en las organizaciones

Los cambios que ha experimentado la sociedad en general, especialmente las organizaciones en los últimos años, han influido para que las personas experimentan una forma de trabajar, donde experimentan una mayor colaboración y cooperación, si hasta hace algunos años lo más usual y premiado era el trabajo individual, hoy se conoce las ventajas de que dos o más individuos interactúen en la búsqueda de resultados positivos.

Las dinámicas del *Team Building* resultan fundamentales, pero ¿qué son las dinámicas y por qué son importantes para las organizaciones?; estás dinámicas son actividades que ayudan a fomentar, mejorar el trabajo en equipo, la comunicación y la cohesión entre los colaboradores de una empresa.

En este sentido, uno de los principales autores que ofrece un acercamiento a este tema es Aggarwal *et al* (2007), quien manifestaba que las dinámicas que se presentan en un *Team Building*, depende, en primer lugar, de quien las ejecute y del enfoque que estas tomen. Esto influye en gran medida en los resultados que se esperan obtener, aunque también pueden ser considerados otros factores como: confianza, responsabilidad, integración, cooperación, autoconocimiento, tolerancia, honradez,

entre otros. Mientras que para Svyantek *et al* (1999), las actividades se encuentran influenciadas por el entorno y el caso en el que se pretenden aplicar y deben plantearse como un proceso (es decir responde a un conjunto de actividades) que como una actividad individual).

Entonces, se puede inferir que las dinámicas son parte importante de *Team Building*, el recurso humano es el principal activo de las organizaciones, por lo que preocuparse por ellos, satisfacer sus necesidades como equipo, realizar actividades que los motiven, que influyan en el desarrollo de sus capacidades y habilidades, se lograrán grades resultados, no solo a nivel organizacional, sino a nivel de equipo de trabajo e individual del trabajador.

Enfoques de los *Team Building*

En general, el enfoque que tiene el *Team Building* en lúdico, y la razón es porque se busca mantener la unidad de los equipos de trabajo, la manera de hacerlo es a través de actividades que generalmente se realizan en escenarios diferentes a los laborales, pero no es una regla; lo que sí es posible afirmar es que en los entornos organizacionales se aprecia como una herramienta de desarrollo organizacional.

Ahora bien, es posible identificar algunos enfoques, donde lo que se resalta es la ejecución y el objetivo de cada uno de ellos. Sala *et al* (2009), especificó algunos de estos enfoques: a) Definir los objetivos, considerando tanto aquellos de interés particular como aquellos que resulten comunes para todos los trabajadores; b) Definir roles, en la medida en la que se resalte la importancia de la función que desempeña el trabajador en la empresa y como contribuye a la estructura general de la organización; c) Resolver problemas, partiendo de la premisa de que es trabajo en equipo, es decir en trabajo conjunto se indentifican los problemas y en trabajo conjunto se estudian sus posibles soluciones; d) Relaciones interpersonales, se busca generar apoyo, comunicación, guía, buscando primero que el individuo valore sus capacidades individuales y que luego con la confianza alcanzada, que estas sean aceptadas y valoradas dentro del equipo de trabajo.

La confianza es muy importante para los grupos de trabajo y en los *Team Building*, la confianza provoca que los miembros del grupo se unan y se fortalezca las relaciones entre ellos, constituyéndose en desarrollo positivo para la organización, generando crecimiento, incrementando su

valor, en el desarrollo organizacional, aumento en las capacidades creativas, fortaleza en la lealtad en los miembros de equipo de trabajo. Es decir, la confianza en los equipos les da fuerza a las organizaciones (Covey, 2006).

Otro factor importante para el desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones, es el tiempo y el esfuerzo que se le dedique, adicionando la orientación y manejo que le dé el líder al grupo, la adecuada cultura organizacional implantada en la organización que proporcione la facilidad del trabajo en equipo y, de esta forma, lograr un desempeño óptimo de los miembros del equipo. Adicionalmente, es necesario conocer los factores internos o externos que pueden intervenir para que exista la dinámica del grupo con efectividad (Salas *et al*, 2009).

A mediados de la década de los noventa, reconocidos expertos en desarrollo organizacional, entre ellos Meliton Cross, ya advertían que los individuos se encuentran comprometidos con su propio crecimiento, lo que les permite generar vínculos en sus grupos de trabajo, lo cual es una forma de asegurar su crecimiento personal. Lograr este vínculo contribuye a disminuir el estrés producto de la presión en el trabajo, ansiedad, entre otros, por lo que puede convertirse en un poderoso acelerador del manejo del grupo y del aprendizaje.

Con el afán de comprender cómo funcionan los equipos de trabajo, algunos investigadores han propuestos distintos modelos de rendimiento del equipo (De Meuse, 2017), en cuyo caso, cada modelo en particular presenta distintas variables, las cuales están relacionadas con la efectividad de trabajar en equipo, con la estructura grupal y la dinámica del individuo, mientras que otros se enfocan en el talento y en la motivación.

Modelo Rubin, Plovnick, and Fry (1977)

Desarrollaron el modelo GRPI (*Goal, Roles, Processes, Interpersonal relationships*) de efectividad del equipo, considerado como uno de los modelos más antiguos de efectividad de equipo (Rubin *et al*, 1978a), la forma en que los autores lo presentan es similar a la pirámide de Maslow relacionada con la jerarquía de las necesidades humanas, teoría que fue propuesta por Abraham Maslow en 1943, con la diferencia de que este modelo GPRI comienza en la parte superior de la pirámide.

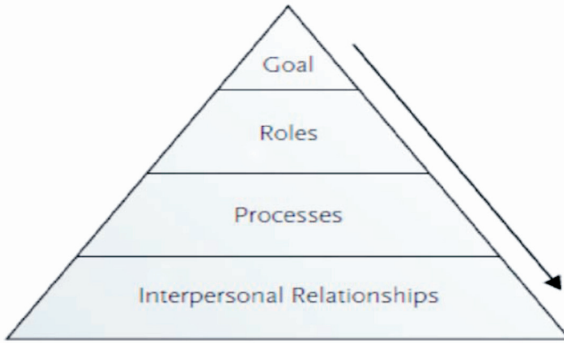


Figura 1. Modelo Rubin, Plovnick, and Fry

Fuente: Rubin *et al* (1978).

Lo que establece este modelo es que en los equipos uno debería siempre comenzar con el objetivo, ya que, una vez definido este, los roles desempeñados estarán más claros y, a medida que los individuos interactúan juntos, los procesos, objetivos y responsabilidades estarán suficientemente claros. Igualmente, los miembros del equipo pueden ser reubicados, lo cual permitiría ajustar y reajustar los procesos en caso de ser necesario, con toma de decisiones, resolución de conflictos y evacuación de trabajo. Al realizar todo esto, se amplían las relaciones interpersonales necesarias para relacionarse con el líder y los otros miembros del equipo (Rubin *et al*, 1978b).

Modelo de Katzenbach y Smith (1993)

Katzenbach y Smith (1993) mencionan que la mayoría de los individuos perciben las capacidades de los equipos, pero existe una resistencia natural a cambiarse más allá del rol desempeñado y de las responsabilidades adquiridas individual y grupalmente. Los individuos fácilmente no aceptan tener a cargo la responsabilidad del rendimiento de los otros o, en otros casos, aprecian la responsabilidad de los otros (figura 2).

Con ello, Katzenbach y Smith mencionan que la superación del grupo se debe a que los miembros deben aceptar, comprender y aplicar los conceptos básicos de lo que es trabajar en equipo, lo que hace mención a la teoría de que “un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, metas de desempeño y un enfoque por el cual son mutuamente responsables” (Katzenbach y Smith, 1993:32).

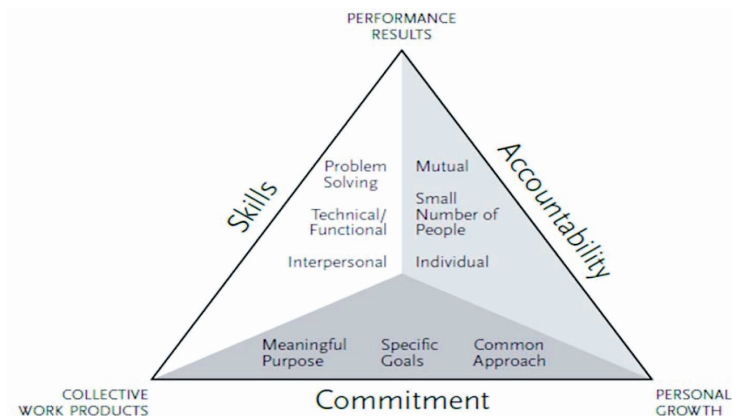


Figura 2. Modelo básico Katzenbach y Smith

Fuente: Katzenbach y Smith (1993).

Modelo Lombardo y Eichinger (1995)

Conocer cómo se desenvuelven los equipos en su lugar de trabajo fue en lo que se centraron Michael Lombardo y Robert Eichinger, por lo que desarrollaron un modelo en el que incluían las facetas o roles importantes que influyen en el desempeño laboral en equipo. En su investigación identificaron algunos factores, de los cuales cinco eran internos y dos eran externos, cada uno de estos factores fue nombrado con la letra T, de ahí que se le catalogue como el modelo T7, por considerar siete factores.

Los cinco factores internos que el modelo considera son los siguientes:

- § *Thrust* (empuje): un fin en común para ser alcanzado por el equipo.
- § *Trust* (confianza): debe existir en cada uno de los individuos del equipo.
- § *Talent* (talento): distintas habilidades colectivas para alcanzar el objetivo.
- § *Teaming* (habilidades en el grupo): trabajar de forma efectiva y eficiente como equipo.
- § *Task* (habilidades de tarea): hacer el trabajo o ejecutar con éxito el trabajo para el grupo.

Mientras que los dos factores externos que el modelo considera se resumen en:

- § *Team lider support* (equipo líder en forma): es el grado en que el líder del equipo, satisface las necesidades de los miembros del grupo.
- § *Team support from the organization* (equipo soporte de la organización): la medida en que el liderazgo de la organización permite que el equipo se desempeñe

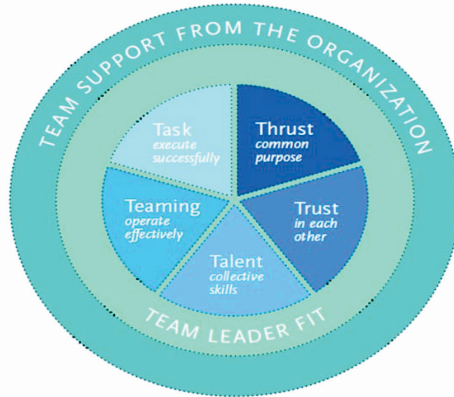


Figura 3. El modelo 7T de Lombardo y Eichinger

Fuente: De Meuse (2017).

Para De Meuse (2017), cada uno de estos siete factores en el equipo tiene subfactores o dimensiones:

En el caso del factor empuje, comprende los siguientes tres comportamientos: gestión de empuje, claridad de empuje y compromiso del empuje;

Con relación al otro factor confianza, incluye los siguiente subfactores: confianza en la comunicación verdadera, confianza en las acciones y confianza dentro del equipo;

En cuanto al factor talento, sus dimensiones son: adquisición y mejora de talentos, asignación e implementación de talento;

El factor habilidades en equipo, comprende: gestión de recursos, aprendizaje en equipo, toma de decisiones, resolución de conflictos, atmosfera de equipo, gestión del proceso; y,

El quinto factor habilidades en tareas, involucra: enfoque, flexibilidad de asignación, medición y entrega de los bienes. En general, los cinco factores internos tienen en total dieciocho sub factores de efectividad del equipo.

Mientras que los factores externos del equipo son:

Ajuste del líder del equipo, se refiere en el grado en el que el líder del grupo satisface las necesidades de los miembros del equipo.

Apoyo del equipo de la organización, es la medida en la que el liderazgo del grupo le permite a cada individuo manifestarse de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

Modelo La Fasto y Larson (2001)

Sus investigaciones son consideradas muy importantes porque analizan el enfoque e influencia que tiene el liderazgo en los grupos. De esta manera, empezaban definiendo al liderazgo como el logro de cambios significativos que llega a representar el interés que tienen los líderes y los seguidores. En este sentido, es fundamental la influencia que tiene el líder sobre el grupo y la manera en como es percibido el líder dentro del grupo. Se analiza la manera en cómo el líder al tomar su papel dentro del grupo, contribuye en la generación de ideas y soluciones y de esta manera lograr la consecución de las metas globales.

Como se ha manifestado, este modelo se basa en el trabajo en equipo y la colaboración, lo cual se resumen en lo que los autores denominaron las *cinco dinámicas*. Dicho modelo estuvo basado en una investigación en una gran variedad de industrias a seiscientos grupos/equipos, donde observaron que existen cinco elementos, también denominados componentes, que deben ser gestionados y entendidos para el incremento de la efectividad del trabajo en grupo.



Figura 4. Modelo LaFasto y Larson

Fuente: De Meuse (2017).

El elemento clave e inicial es ser “miembro del equipo”, el éxito es decir la clave del grupo, es que las personas que conforman el grupo sean las idóneas las que deberían contemplar: apertura, apoyo, orientación de acción y positivo de estilo. Así pues, se puede decir que, desde el modelo de LaFaste y Larson, se busca, a través del liderazgo, conseguir los objetivos, es decir el líder inspira a la formación del equipo, a reconocer sus problemas y trabajar en sus soluciones que benefician a todo el equipo.

Modelo de efectividad Hackman Model-Team Hackman (2002)

J. Richard Hackman, profesor de psicología social y organizativa de la Universidad de Harvard realiza innumerables contribuciones a la comprensión del diseño y efectividad del trabajo en equipo, por lo que se considera a esta investigación como la que cambió la imagen del diseño del trabajo en equipo en distintos sectores como el de servicio, manufactura, educación, salud, artes escénicas, su teoría relacionó características del trabajo y su evidencia en rediseñar y enriquecer los trabajos logrando que los trabajadores tengan buen desempeño e hicieran contribuciones al grupo y a la organización apareciendo procesos de trabajos efectivos de manera colectiva (Hackman, 2002) (figura 5).

El modelo de Hackman enfatiza los criterios de efectividad del equipo, lo que les permite de forma posterior, determinar las condices que influyen precisamente en esa efectividad. En este modelo se llega a consi-

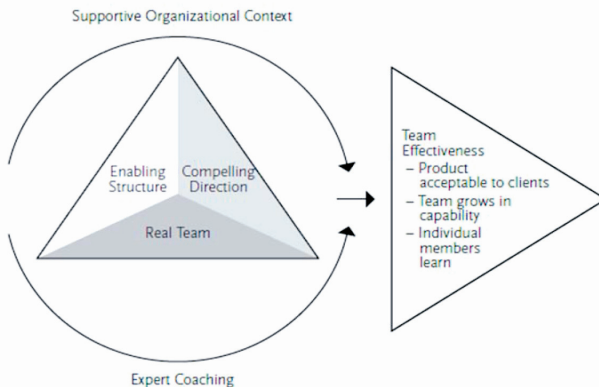


Figura 5. Modelo de efectividad Hackman Model-Team Hackman
Fuente: Hackman (2002).

derar al equipo como una de las herramientas más eficaces que permite la consecución de los objetivos, en muchas de las ocasiones, equipos bien formados y establecidos, superan al trabajo individual, especialmente cuando el problema a resolver puede ser muy complejo y se hace necesaria la participación de todos los miembros del grupo, con sus conocimientos, habilidades individuales, creatividad y compromiso.

El modelo de efectividad de los cinco factores se cumple cuando existe: a. *Un equipo real*, con tareas en equipo, límites claros, autoridad para tomar decisiones y estabilidad; b. *Poseer una dirección convincente*, con metas claras para lograr el objetivo; c. *Estructura habilitadora*, en la que normas de conducta abren paso para laborar; d. *Contexto organizativo*, es decir, si el equipo recibe premios, recompensas, información educación cooperación entre grupos; y, por último, e. *El líder experto*, se refiere al individuo que tiene la capacidad de ayudar a los miembros del equipo, solucionando problemas existentes potenciales con la finalidad de resolver las tareas del equipo, aprovechando las ventajas u oportunidades que se le presenten mejorando la coordinación y colaboración del grupo.

Como se ha manifestado anteriormente, el liderazgo es muy importante para el trabajo en equipo, lo incentiva y ofrece una dirección en el desempeño de las actividades dentro de la organización, por lo que debe estar en el centro de cualquier análisis sobre la manera en la se manejan las habilidades y conocimientos individuales de los miembros del grupo para obtener resultados a nivel grupal. Pero para conseguir esto, es necesario que el líder muestre esta capacidad, que ejerza influencia positiva sobre su grupo, que posea las experiencias, las habilidades y capacidades, y lo principal, orientación hacia el trabajo en equipo.

Modelo de Tuckman

Bruce Wayne Tuckman, psicólogo estadounidense que llevó a cabo investigaciones relacionadas con la dinámica de grupo y con las etapas de desarrollo de grupo, en 1965 publicó una de sus teorías denominada *Etapas de desarrollo grupal*, la cual constaban de cuatro fases: formación, asalto, normativa, y realización (Tuckman, 1965). Al respecto, Tuckman indica que estas fases son necesarias e imprescindibles para el crecimiento del equipo de cara a los problemas, encontrando soluciones con la planificación del trabajo, por lo que brinda soluciones. Para 1977, a esta importante teoría se le agrega una quinta etapa denominada aplazamiento.



Figura 6. Modelo de Tuckman

Fuente: De Meuse (2017).

En la fase de formación el líder tiene alta dependencia para la orientación y dirección, escaso acuerdo en objetivos del equipo, las responsabilidades y funciones desempeñadas de manera individual no están definidas.

En la fase de asalto las decisiones no son nada fáciles dentro del grupo, sus integrantes compiten por determinada posición, es necesario el compromiso para el progreso del grupo.

En la fase normativa deben existir acuerdos y consensos dentro del grupo, teniendo claro las funciones, roles y responsabilidades, mientras que las grandes decisiones se toman de forma grupal, existe un compromiso fuerte de unidad.

La última fase de las cuatro iniciales es *la realización*, que se da cuando el equipo tiene una visión compartida, siendo capaz de dar solución a los problemas sin la participación del líder, el grado de autonomía en el equipo es alto, aquí el líder delega y supervisa.

En cuanto a la quinta etapa, agregada en 1977, *el aplazamiento* es el cierre del grupo, se origina cuando la tarea finaliza con éxito, los individuos se sienten bien por lo que han logrado su propósito.

Es necesario aclarar que todas las etapas del modelo son necesarias, son indispensables para que el equipo se desarrolle y tengan la capacidad y habilidades para enfrentarse a todos los desafíos y posibles problemas. El cumplir las etapas, prepara a los equipos para afrontar los desafíos y los problemas que se encuentren en el entorno o que se generen dentro del grupo, les permite planificar los pasos a seguir y de esta manera asegurar los resultados.

Consideraciones finales

En este ensayo ha quedado demostrada la relevancia de la construcción de equipos en las organizaciones, en tanto que supone un reconocimiento de la importancia que tiene el capital humano. De esta manera, las organizaciones no solo deben reconocer y retener a sus colaboradores talentosos, sino que debe hacerlos sentirse comprometidos e identificados con los objetivos organizacionales, haciendo parte de equipos reales de trabajo y aportando mayor valor a la empresa. Considerando esto, en los últimos años, una de las herramientas más poderosas para lograr este propósito es el *Team Building*, que permite cohesionar a los individuos en equipos que trabajen por objetivos comunes.

El fin de esta construcción de equipos para lograr los propósitos planteados, es llevar a cabo diversas actividades que fomenten el trabajo colaborativo, la comunicación entre compañeros de trabajo y el desarrollo del sentido de pertenencia hacia la organización. Como se ha presentado en el desarrollo del trabajo, en todos los enfoques se manifiesta el *Team Building* como una condición *sine qua non* para contribuir al incremento de la productividad y para mantener una mejor actitud en sus lugares de trabajo.

Evidentemente, los equipos exitosos no nacen de la noche a la mañana, ya que representan un cúmulo de esfuerzo, sacrificio y tiempo, que sirven de apoyo y orientación para el verdadero líder, por lo que necesita de una cultura organizacional que organice, permite, involucre y fomente el trabajo en equipo. El enfoque del *Team Building* y los modelos propuestos por diversos actores, destacan una característica común: el liderazgo. Es necesaria la presencia de un líder que ofrezca una guía al equipo y que, al mismo tiempo, ayude a desarrollar capacidades y habilidades que no solo benefician al grupo, sino al mismo individuo.

Referencias bibliográficas

- Aggarwal, Deepak; Singh, Suneeta, & Chatterjee, Ashis (2007). **Team Building Intervention**. Indian Journal of Industrial Relation. Vol. 42, No. 3: Pp: 445-453.
- Covey, Stephen (2006). **The speed of trust**. New York Times Bestseller. New York, United State of America.

- De Meuse, Kenneth (2017). **A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models**. Documento en línea. Disponible en: https://www.academia.edu/6302674/A_Comparative_Analysis_of_the_Korn_Ferry_T7_Model_With_Other_Popular_Team_Models. Consulta: 20/05/2019.
- Hackman, J. Richard. (2002). **Leading teams: Setting the stage for great performances**. Harvard Business School Press. Massachusetts, United State of America.
- Katzenbach, John y Smith, Douglas (1993). **The Discipline of Teams**. Harvard Business Review. Massachusetts, United State of America.
- La Fasto, Frank y Larson, Carl (2001). **When teams work best 6000 team members and leaders tell what it takes to succeed**. International Educational and Professional Publisher. New York, United State of America.
- Meliton, Cross (2017). **Conoce Coscatl: Desarrollo Organizacional Experiencial/Team building y más**. Video en línea. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=6x1mTd15MkU>. Consulta: 10/06/2019.
- Rubin, Irwin; Fry, Ronald y Plovnick, Mark (1978a). **Managing Human Resources in Health Care Organizations: An Applied**. Academy of Management. Vol. 3, No. 4: Pp. 931-932.
- Rubin, Irwin; Plovnick, Mark y Fry, Ronald (1978b). **Task-Oriented Team Development**. Editorial Mc Graw-Hill. New York, United State of America.
- Salas, Eduardo; Goodwin, Gerald y Shawn, Burke (2009). **Team Effectiveness in Complex Organizations**. The Organizational Frontiers. New York, United State of America.
- Schneider, Herbert (1921). **The group mind by William Mc Dougall**. Journal of Philosoph, Inc. Vol. 18, No. 25: Pp: 690-697.
- Svyantek, Daniel; Goodman, Scott; Benz, Lori y Gard, Julia (1999). **The Relationship between Organizational Characteristics and Team Building Success**. Journal of Business and Psychology. Vol. 14, No. 2: Pp: 265-283.
- Tuckman, Bruce (1965). **Developmental sequence in small groups**. Psychological Bulletin. Vol. 63: Pp: 384-399.