

# Trabajo en equipo: el caso colombiano

*(Recibido: mayo/04 -aprobado: septiembre/04)*

*Víctor Manuel Ardila Soto\**

*Carlos Gómez Chiñas\*\**

## **Resumen**

El artículo es resultado de una línea de investigación realizada en Colombia, que presentó como objetivo establecer el concepto de trabajo en equipo según diversos autores (Sewell, 1999; Caracciolo, 2002; Trechera, 2003; Bacon y Blyton, 2000; Davis y Newstrom, 2003; Mueller, Procter y Buchanan, 2000, Geary y Dobbins, 2001; Knights y McCabe, 2000; Montebello, 2000; Tranfield *et al.* 1999) y confrontarlo con el concepto que poseen los directivos de las empresas colombianas, con el objeto de corroborar si existe similitud en el concepto, lo que a su vez permitirá responder a la pregunta ¿es posible que las empresas, las cuales según sus directivos, aplican trabajo en equipo en Colombia, realmente lo están cumpliendo? o simplemente éstos creen estar haciéndolo de acuerdo a su conveniencia; así se presenta un aporte desde la perspectiva del caso colombiano en lo concerniente a este concepto.

**Palabras clave:** trabajo en equipo, recursos humanos.

**Clasificación JEL:** J24.

\* Profesor de la Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia y coordinador del Grupo de Investigación Proyección Empresarial (vmardila@bari.ufps.edu.co).

\*\* Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la UAM-Azcapotzalco. (cgom@correo.azc.uam.mx).

## Introducción

Se podría defender que el concepto de trabajo en equipo en las sociedades industrializadas occidentales tiene connotaciones de colaboración, jovialidad, camaradería, y compromiso en el trabajo (Mueller, Procter, Buchanan, 2000). Sin embargo, analizando algunos artículos como los de Tranfield *et al.* (1999), Knights y McCabe (2000) y el mismo Mueller, Procter y Buchanan (2000), no es conveniente emitir un concepto de manera rápida y menos en países como Colombia, para lo que se requiere profundizar en el tema y, sobretodo, en la conceptualización que presentan los diferentes autores en busca de unificar criterios y facilitar la orientación del presente artículo en lo referente a concepto y aplicación.

El estudio de la organización del trabajo tiene un largo linaje en la dirección de recursos humanos y en el estudio de las organizaciones; está de moda hablar de la capacidad de transformación de nuevos sistemas de trabajo (Geary y Dobbins, 2001). Existe una ola actual de interés por el trabajo en equipo (Mueller, Procter y Buchanan, 2000); que se puede constatar analizando diferentes revistas como *Human Relations*, *Human Resource Management Journal*, *Total Quality Management*, *Tecnology Analysis* y *Strategic Management*, entre otras, donde se presentan investigaciones realizadas en los últimos años sobre diferentes aspectos del trabajo en equipo relacionados con la dirección y los empleados, en países como Noruega y Suecia (Mueller, Procter y Buchanan, 2000); Alemania, Japón, (Mueller, Procter y Buchanan, 2000; Delbridge, Lowe y Oliver, 2000); Estados Unidos (Mueller, Procter y Buchanan, 2000; Delbridge, Lowe y Oliver, 2000, Sprigg, Jackson y Parker, 2000), Francia, México, España, Canadá (Delbridge, Lowe y Oliver, 2000), finalmente, Reino Unido (Knights y McCabe, 2000; Delbridge, Lowe y Oliver, 2000; Sprigg, Jackson y Parker, 2000).

El presente artículo no pretende confrontar la teoría del trabajo en equipo y poner en duda la utilidad que puede ofrecer; de hecho, numerosos estudios han identificado beneficios (Pasmore, 1988; Mueller, Procter y Buchanan, 2000; Delbridge, Lowe y Oliver, 2000, Sprigg, Jackson y Parker, 2000); sin embargo, otros estudios han indicado que el uso de equipos, no necesariamente garantiza una productividad mayor, o una mayor rentabilidad financiera (Lowe, Delbridge y Oliver, 1997; McNabb y Whitfield, 1998). Varios autores han dicho que los resultados pueden obtenerse de acuerdo con diferentes objetivos o de los principios que los gerentes pueden estar siguiendo con la introducción del trabajo en equipo (Becker y Gerhart, 1996; Dunphy y Bryant, 1996).

El artículo busca como objetivo, realizar un aporte a través de la relación existente, entre el concepto de trabajo en equipo emitido por diferentes

autores y el concepto que tienen los directivos de las empresas de producción manufacturera de cien o más empleados, de esta manera responder a la pregunta sobre si las empresas realmente aplican trabajo en equipo en Colombia, de acuerdo a sus directivos o simplemente éstos creen estar haciéndolo según sus intereses.

## 1. Antecedentes

En el transcurso del siglo XX se presentó una orientación hacia la introducción y evolución del trabajo en equipo, Tranfield *et al.* (1999), la resume de la siguiente manera: En 1935 el trabajo de Lewin exploró la dinámica interior de grupos con énfasis particulares en la dirección; en 1950: en Gran Bretaña, el acercamiento de los sistemas intentó explorar las relaciones entre el individuo y las necesidades de grupo por la autonomía y su relación con los tipos particulares de organización de trabajo a través del enfoque socio técnico; entre 1960 y 1970: el enfoque creciente fue la noción de mejorar la calidad de vida del trabajador (*Quality of Working Life, QWL*), particularmente en los sistemas de producción automatizados.

Se puede ver continuidad en el discurso del trabajo en equipo durante las 3 ó 4 últimas décadas, en lo referente al énfasis en el rediseño del trabajo para lograr objetivos organizacionales y satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del empleado Tranfield *et al.* (1999). Igualmente los autores en referencia hacen ver que el aporte más reciente al trabajo en equipo, estuvo en la fábrica japonesa, la cual tomaron y adaptaron las compañías americanas y europeas, no tanto llevados por la búsqueda de involucrar al empleado y en mejorar la calidad de vida del trabajador, sino para mejorar la calidad del trabajo con énfasis en los niveles de productividad.

Knights y McCabe (2000), hacen un análisis donde según los autores, los últimos veinte años han dado testimonio de los cambios dramáticos en la manera de concebir, organizar y teorizar el trabajo, a través de diferentes nombres y discursos como la empresa flexible (Atkinson, 1984; Atkinson y Gregory, 1986), la especialización flexible (Piore y Sable, 1985; Hirst, 1989) y japonización (Oliver y Wilkinson, 1997; Elger y Smith, 1994); más específicamente, han surgido toda una variedad de innovaciones de dirección y han ganado popularidad como el Justo a Tiempo (*Just-in-time, JIT*), la dirección de la calidad total (*Total Quality Management, TQM*) y el proceso de negocio reingeniería (*Business Process Reengineering, BPR*). Según los mismos autores, un concepto que está en el corazón de estos desarrollos es el trabajo en equipo.

A pesar de la popularidad del trabajo en equipo, no se encuentran expectativas consistentes en los beneficios de la actuación (Waterson *et al.* 1997), y muchos equipos que aventuraron dentro de las organizaciones norteamericanas, se conocen que han fracasado (Lawler, 1986, 1988; Saporito, 1986; Verespej, 1990; Walton, 1985). Esto es un indicio relacionado con el presente artículo, pues el fracaso de empresas norteamericanas que aplican trabajo en equipo, crea la necesidad de analizar el concepto que tienen los directivos versus la aplicación del mismo.

Con base en lo anterior, es normal encontrar empresas que en su misión, manifiesten que su forma de trabajo es en equipo y surge la inquietud: ¿Realmente las empresas que dicen trabajar en equipo, lo hacen?, para resolver este dilema es necesario formularse la pregunta: ¿dónde estamos ahora a nivel de investigación relacionada con el trabajo en equipo?. Para responder estas preguntas, se realiza la comparación de diversos estudios desarrollados en diferentes países relacionados con el tema entre los cuales se encuentran:

Tranfield *et al.* (1999), en su artículo “Rediseñando las organizaciones para la mejora industrial”, el artículo está clasificado en dos partes, una primera parte que trata sobre la conceptualización, los pro y contra del trabajo en equipo y su valor y una segunda parte correspondiente al trabajo de campo aplicado a diferentes empresas, especialmente en Carco, planta de ensamblaje de automóviles. Este estudio hace un análisis entre acción, interpretación y contestación, que se toma como referencia para la presente investigación.

Por otra parte, Bacon y Blyton (2000), en su artículo “Profundidad y superficialidad del trabajo en equipo: percepciones de la manera de pensar de la dirección y efectos sobre los recursos humanos y la organización”; sustenta su propuesta de clasificar el trabajo en equipo en dos tipos: profundo o sustentado (*high road*) y superficial (*low road*).

Mueller, Procter y Buchanan (2000), presentan su artículo “El trabajo en equipo en su contexto: los antecedentes, naturaleza y dimensiones” el cual está distribuido en dos partes: una primera parte introductoria, donde buscan una comprensión del trabajo en equipo como un concepto de la historia, analizando cuatro tradiciones diferentes de interés; primera, la trayectoria socio técnico, aclarándose que el trabajo en equipo no parece haber sido un *invento* del mismo modo que *la dirección por objetivos* (donde el término invento según los autores, puede referirse a la creación de nuevas etiquetas); segunda, la trayectoria en la humanización del trabajo, hablando de diferentes experiencias ocurridas en países como Noruega, Suecia y Alemania. Tercera, la trayectoria de involucrar al empleado al hablar del caso norteamericano, orientado a mejorar las condiciones de trabajo del empleado para detectar las aspiraciones y expectativas y de la reunión de necesidades organi-

zacionales perennes, con el objeto de mejorar la calidad y la productividad. Cuarta, la trayectoria de Toyota, es decir del caso japonés, muchas compañías japonesas basan su organización industrial en el trabajo en equipo, involucrados principalmente en la resolución de problemas, el mejoramiento continuo y equipos de mejora de calidad. Sobre esta primera parte, los autores dicen: “Es necesario tener presentes todas las dimensiones para alcanzar una información completa y actualizada de trabajo en equipo y sus limitaciones”.

La segunda parte del artículo plantea una definición de equipo, que busca distinguir los diferentes objetivos con base en los procesos y resultados, simultáneamente establece cinco dimensiones, en palabras de los autores *multidimensionales*, que son: Tecnológica, económica, social, cultural y organizacional, las cuales analizan profundamente y explican las posibles variaciones que pueden presentar con base en investigadores como Bacon y Blyton (2000); Delbrige, Lowe y Oliver (2000); Knights y McCabe (2000); por último Sprigg, Jackson y Parker (2000).

Delbridge, Lowe y Oliver (2000); en su artículo “Responsabilidades del trabajo en equipo en los niveles mas bajos de la organización”, se enfoca en equipos de producción delgada y basa el estudio en papeles y responsabilidades de grupos profesionales diferentes, particularmente operarios de la zona de producción; extendiendo el análisis al rol de servicio de apoyo de especialistas en los niveles de producción. El objetivo del artículo es examinar la pregunta de la distribución de responsabilidad en los niveles mas bajos de la organización, a través de una investigación realizada por encuestas, entrevistas estructuradas y observación directa en nueve países (Francia, Alemania, Japón, México, España, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá) y en 71 plantas de calibradores de frenos, sistema de descarga y juegos de asiento, examinándose la respuesta de los gerentes con respecto a: papeles y responsabilidades de los empleados para 17 actividades de producción que incluyen inspección de calidad, la asignación de trabajo, mantenimiento y contratación. Para relacionar la actividad y responsabilidad en los cuales centra su investigación define el concepto de equipo en los niveles más bajos de la organización e identifica tres tipos distintos que son: la responsabilidad de la producción, la responsabilidad de la dirección y finalmente la innovación y la mejora.

Knights y McCabe (2000), en su artículo “Embrujados, molestos y confundidos: el significado y experiencia de trabajar en equipo para los empleados de una empresa automotriz”, exploran qué significa el trabajo en equipo para los empleados en una compañía industrial automovilística del Reino Unido, identifican la reacción de tres tipos de empleados como un significado heurístico: primero, los embrujados (aceptan), quienes tienden a seguir la línea de la compañía y tomar el trabajo en equipo de una manera positiva; segundo, los molestos (rechazan), quienes notan

la intromisión de trabajo en equipo en lo que ellos consideran sus vidas privadas y quienes estaban angustiados por los colegas que lo habían aceptado; y tercero, los confundidos (indiferentes) quienes definieron al trabajo en equipo como algo no nuevo. En resumen, los autores del artículo defienden que los empleados no están convencidos por el discurso de este concepto como sus abogados presumen o sus críticos temen Knights y McCabe (2000).

Continuando con el tema, Sprigg, Jackson y Parker; (2000); en su artículo “Producción trabajo en equipo: la importancia de la interdependencia y la autonomía para la tensión y satisfacción del empleado”, encontraron que era un éxito en la empresa de cuerdas donde el proceso de interdependencia es alto, pero no era un éxito en la empresa de producción de alambre, donde había una desigualdad entre las características del proceso de producción y un formulario basado en el equipo de organización de trabajo. El estudio buscó como primer objetivo examinar las consecuencias de aplicar un formulario común de trabajo en equipo en la empresa de producción de alambre y empresa de cuerdas de la misma organización donde el proceso de producción en estas situaciones tiene niveles contrastantes de interdependencia. Un segundo objetivo fue examinar los efectos de la relación de interdependencia y autonomía evaluados individual y colectivamente; en particular la interdependencia como moderador de la relación entre la autonomía y el bienestar del empleado.

Geary y Dobbins (2001), a través de su artículo “Trabajo en equipo: otra manera de conseguir el control, por parte de la dirección” analizan el caso de estudio desarrollado en la empresa Muster Farmacéuticos (*Munster Pharmaceuticals* MP), empresa donde se detallan tres problemas con respecto a la introducción y efectos del trabajo en equipo. Primero: los objetivos de la dirección y la naturaleza de trabajar en equipo; segundo: los efectos del funcionamiento en las vidas de los empleados y tercero: las implicaciones para las relaciones gerencia/empleado.

Adicionalmente se incluyen referencias de libros que complementan la lectura de los artículos enunciados, que son: Davis y Newstrom (2003), Comportamiento humano en el trabajo, quienes hacen referencia a la diferencia entre equipos versus trabajo en equipo, igualmente en las clases de equipos que se pueden conformar, la comunicación, el liderazgo, recomendaciones para que funcione el equipo, entre otros temas.

Caracciolo (2002), presenta una diferenciación entre grupo y equipo en el trabajo; igualmente combina la conceptualización de trabajo en equipo y sus variables con ejemplos prácticos que facilitan el entendimiento del concepto y la aplicación del mismo.

Trechera (2003), define al grupo y lo diferencia de los equipos, igualmente

presenta algunas variables que influyen con los procesos grupales como la comunicación, el liderazgo, la cohesión y la cooperación grupal, entre otros.

Montebello (2000), define de manera clara el concepto de trabajo en equipo y presenta recomendaciones y habilidades básicas necesarias para la aplicación del trabajo en equipo de manera óptima.

Blake, Mouton y Allen (1993), explican la aplicación de trabajo en equipo desde la perspectiva de algunas situaciones concretas como: la coordinación del esfuerzo, la reinformación y la crítica, la moral, entre otras.

## **2. Concepto de trabajo en equipo**

El trabajo en equipo está definido en el diccionario como dos o más personas que trabajan para lograr una meta común o compartida en virtud de su colaboración (Sewell, 1999); esta definición es genérica y no distingue variables claves en el desarrollo del trabajo en equipo; igualmente, el concepto no especifica para que trabajen conjuntamente las personas, por lo cual, se requiere profundizar más en el tema. Este concepto se tomó en la encuesta como: trabajan conjuntamente unos empleados con otros.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que cualquier conjunto de personas no significa automáticamente trabajar en equipo, al respecto, Caracciolo (2002), dice: “las palabras equipos y trabajo en equipo han tenido un uso tan exagerado que, para muchos de nosotros, los conceptos se han reducido a imágenes de personas que se abrazan en grupo”. El hecho de que trabajen unos empleados con otros, está más relacionado con grupos de trabajo que con trabajo en equipo, concepto que explica muy bien Trechera (2003) en el Cuadro 1:

Existe otro grupo de conceptos analizados a continuación: Bacon y

**Cuadro 1**  
**Diferencias de grupos y equipo de trabajo**

<i>Grupo</i>	<i>Equipo de trabajo</i>
1. Sólo existe un interés común.	1. Tiene una meta definida.
2. El trabajo se distribuye en partes iguales.	2. El trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades personales, o bien dando posibilidad al desarrollo de nuevas habilidades.
3. Cuando alguien termina la tarea se puede marchar. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe la obligación de ayudar a otros.	3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar los resultados. Si alguien termina una parte ayuda a recoger información o mejorarla a otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado.
4. Puede existir o no un responsable o coordinador.	4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo.
5. Los logros se juzgan independientemente para cada miembro.	5. Los logros son mérito de todo el equipo.
6. No existe necesariamente un nivel de compromiso.	6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados.
7. Las conclusiones son personales, pueden existir varias.	7. Las conclusiones son colectivas.
8. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto.	8. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje.
9. No existe un estilo, una cultura, un sistema de valores o mística.	9. Se crea una práctica de valores: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.
10. No es necesario la autoevaluación.	10. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo en equipo.

Blyton (2000), clasifican el trabajo en equipo en dos tipos: profundo o sustentado (*high road*) y superficial (*low road*). En el trabajo en equipo profundo, los equipos tienen un número mayor de prácticas asociadas con un alto compromiso e integración, concepto sustentado por Wood y DeMenezes (1998); adicionalmente relaciona los equipos socio técnicos y teorías que enfatizan la dirección de participación a través del trabajo en equipo. En el trabajo en equipo superficial, los equipos pueden tener una alta actuación, pero con una estrategia de sueldo con relación a la habilidad baja. El trabajo en equipo profundo presenta un grado mayor de cambio y una mayor inversión de tiempo y dinero en su desarrollo; adicionalmente, busca el

reconocimiento de posibles objetivos sociales y culturales. En el trabajo en equipo superficial, predominan las razones económicas para su desarrollo. En conclusión el superficial busca el reconocimiento económico únicamente, el profundo aparte del reconocimiento económico busca el reconocimiento de objetivos sociales y culturales.

Sin embargo, es importante tener en cuenta el concepto de Davis y Newstrom (2003), quienes dicen que: “son por lo menos cuatro los ingredientes que contribuyen al desarrollo del trabajo de equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo”. Es decir, que donde solo se piensa en beneficio para la organización y no se tiene en cuenta al empleado difícilmente se puede hablar de trabajo en equipo.

Normalmente el empresario en Colombia considera que pagar un salario alto con relación a la media del mercado, es innecesario y que solo ayuda a aumentar los gastos, reflejándose en el estado de resultados de la empresa. Por ello optan por pagar salarios que preferiblemente estén en la media o por debajo de ella (entendiéndose por media el salario normal que se paga a un empleado o colaborador en unas condiciones normales y en una empresa del mismo tipo o nivel, de acuerdo con su formación profesional), de esta manera, los gerentes pueden probar a través del resultado, las estrategias que han aplicado para reducir los gastos, es decir pagar sueldos bajos; este factor puede afectar la aplicación del trabajo en equipo, en lo referente a la satisfacción que siente el empleado por el sueldo que recibe (Ardila, 2003).

De acuerdo con esta variable, en la investigación realizada en la empresa *Munster Farmacéuticos* (MP), todos los empleados que estaban satisfechos con su nivel de salario mostraron interés en trabajar en equipo, en contraste, los empleados que se encontraban descontentos con su paga obtuvieron una pequeña satisfacción en el trabajo en equipo (Geary y Dobbins, 2001). Por ello, si se desea obtener un resultado positivo en la aplicación es necesario analizar con detenimiento esta variable.

Estos conceptos de Bacon y Blyton (2000), Davis y Newstrom (2003) y Geary y Dobbins (2001), se ajustan a los conceptos de la encuesta que dicen: Trabajo en equipo es organizar competencias entre dos o más empleados de acuerdo a una meta establecida en beneficio de la organización y trabajar todos en beneficio de la organización, de acuerdo con instrucciones dadas por un líder.

Por ello, estos dos conceptos, aunque se asumen como trabajo en equipo superficial de acuerdo a lo expuesto por Bacon y Blyton (2000), no significa de acuerdo a lo sustentado por Davis y Newstrom (2003) y Geary y Dobbins (2001) que realmente sean acertados, pues las preguntas están orientadas hacia el beneficio

de la empresa y no del trabajador. Por lo cual, no se tienen en cuenta como concepto real, concepto que se expone a continuación.

El concepto real, lo presenta inicialmente Tranfield *et al.* (1999), quien reúne varios conceptos entre los cuales está el de Katzenbach y Smith (1993), asesores de McKinsey, definición enunciada también por Montebello (2000), que define un equipo como: “un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y metas de desempeño, por los cuales se responsabilizan mutuamente”. Este concepto integra cuatro variables más “habilidades, compromiso, propósito, un método y metas”; sin embargo, a medida que se profundiza en el artículo se clarifica más este concepto donde manifiesta que el trabajo en equipo comprende una forma de colectividad que tiene las características de demostrar un propósito compartido y se desarrolla a través de una serie de roles interdependientes; es decir, unifica el concepto inicial y lo correlaciona con el de Mueller, Procter y Buchanan (2000) al integrar propósito e interdependencia. Finalmente Tranfield *et al.* (1999), complementa su concepto identificando el trabajo en equipo como una intervención de mejora de actuación estratégica con que las compañías relacionan la reingeniería de la organización para desarrollar una ventaja competitiva. Al analizar esta definición se encuentran importantes aspectos interrelacionados como son: grupo de personas o colectividad, habilidades, compromiso, meta, propósito común, papeles interdependientes, mejora de la actuación y finalmente ventaja competitiva.

En definitiva el concepto de Katzenbach y Smith (1993) se identifica como el concepto real, por lo cual se tomó como el más ajustado en la aplicación de la encuesta, Ardila (2004). Conocida la conceptualización base del presente artículo se procede a definir empresa colombiana.

### **3. Definición de empresa colombiana**

Se pretende describir las características del tipo de empresa según su actividad, número de empleados y ubicación geográfica para facilitar el análisis de la aplicación del trabajo en equipo en Colombia. En este aspecto y de acuerdo con las investigaciones analizadas a nivel internacional se observa que en ellas se desarrollaron trabajos de campo de diferente índole principalmente en empresas de producción (Tranfield *et al.* 1999; Delbridge, Lowe y Oliver, 2000; Knights y McCabe, 2000; Sprigg, Jackson y Parker, 2000), por lo cual con relación a la actividad de la empresa se toman las empresas del sector de la producción; entendiéndose por producción las del sector manufacturero.

En lo concerniente a número de empleados Sprigg, Jackson y Parker, (2000) mencionan a Gordon (1992) quien analizó a través de su investigación, si las

empresas con cien o más empleados usan los equipos de alguna manera; igualmente Pfeffer (1998), hace referencia a un estudio realizado a ciento quince empresas de fabricación relativamente pequeñas (80 a 200 empleados cada una) pertenecientes a distintas industrias del Reino Unido, donde se investigaron las determinantes de la innovación organizativa, constituyéndose en una base inicial para delimitar la investigación en cuanto al número de empleados y definir un número mínimo de cien empleados.

Igualmente la ubicación geográfica es importante, por ello se toman las empresas de las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Cúcuta, esta última por ser la ciudad sede del estudio. Es decir, y con el objeto de definir las empresas colombianas en la presente investigación, se tendrán en cuenta las empresas del sector de la producción manufacturera, que tengan dentro de su nómina a cien o más empleados, ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Cúcuta, que estén dispuestas a colaborar con el proyecto de investigación.

Conocida la conceptualización de trabajo en equipo y el concepto de empresa colombiana, se procede al análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

### *3.1 Resultados obtenidos*

Con base en el concepto de trabajo en equipo y en la definición de empresa colombiana se procede a la presentación de los resultados, obtenidos en la investigación Ardila (2004).

#### *a) Preguntas iniciales*

La encuesta inició con la recopilación de información general como nombre de la empresa, correo electrónico, dirección, nombre del gerente general y de la persona encuestada, cargo y ciudad de la encuesta; esto permite identificar de manera clara tanto a la empresa como a la persona que diligenció la encuesta.

Cargo de las personas encuestadas: con este interrogante, inicia la interpretación de resultados; quienes más participaron en el diligenciamiento de la encuesta, fueron los gerentes de las empresas, los directores de recursos humanos y directores de otras dependencias (84.5% en total), mostrando la seriedad y responsabilidad con que acogieron la investigación, lo que garantiza la calidad de la misma.

Al combinar el cargo de las personas encuestadas con la ciudad donde se

realizó la encuesta, se obtiene que la zona donde más respondieron los gerentes fue Barranquilla, seguido por Bucaramanga y Cúcuta.

La zona donde menos respondieron los gerentes fue Cali (7.1%). Esta diferencia es notoria, pues en las otras ciudades por lo menos 25% de los gerentes respondieron la encuesta; notándose apatía, representada en falta de interés o deseo de colaboración que también se observó en la forma como se llenó la encuesta, pues fue necesario insistir más, con relación a las demás zonas; sin embargo, se notó interés por parte de los directores de recursos humanos y directores de área.

¿Su empresa aplica trabajo en equipo actualmente?

El 95.6%, de los directivos de empresas de producción manufacturera de cien o más empleados, dicen que aplican trabajo en equipo, en Colombia; esta respuesta es superior en proporción a la presentada por Sprigg, Jackson y Parker, (2000), en su estudio, donde hacen un recuento de diferentes estudios que se refieren a la aplicación en diferentes países en la última década; Gordon (1992) por ejemplo, estimó que 80% de las organizaciones americanas con cien o más empleados usan los equipos de alguna manera; Osterman (1994) encontró que los equipos estaban presentes en 54% de seiscientas empresas norteamericanas inspeccionadas. Igualmente en un reciente estudio longitudinal de quinientas sesenta y cuatro compañías industriales británicas Waterson *et al.* (1997) encontró que 55% habían hecho uso moderado de trabajo en equipo por lo menos durante los seis años anteriores.

De acuerdo al porcentaje de empresas que dicen aplicar trabajo en equipo en Colombia, se puede formular la siguiente pregunta: ¿será verdad que 95.6% de las empresas, aplican realmente el trabajo en equipo en Colombia.

Para responder esta pregunta se requiere más información, en este caso, conocer el concepto que tienen los directivos de las empresas de producción de trabajo en equipo, de esta manera se podrá saber si el concepto que tienen se ajusta al real emitido por Katzenbach y Smith (1993); igualmente es importante conocer el concepto de los directivos en cuanto a número de equipos, de esta manera se podrá corroborar con seguridad, si realmente están aplicando trabajo en equipo o simplemente creen estar haciéndolo.

Para usted trabajo en equipo es:

Se presentaron cinco conceptos, sustentados en la conceptualización. Sin embargo, los encuestados al responder el formulario, seleccionaron en algunas ocasiones combinaciones, por ello, es importante aclarar el significado de los conceptos uti-

lizados; estos son:

- 1) “Trabaja conjuntamente unos empleados con otros”, este concepto es errado, pues según lo expresado en la conceptualización de trabajo en equipo, se ajusta más a un concepto de trabajo en grupo.
- 2) “Organizar competencias entre dos o más empleados de acuerdo a una meta establecida en beneficio de la organización.”; se ajusta al concepto de trabajo en equipo superficial, dado por Bacon y Blyton (2000), sin embargo en la conceptualización se sustenta porque no se toma como un concepto real.
- 3) “Un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por las cuales se responsabilizan mutuamente”; concepto que se toma como el real, es decir, que coincide la conceptualización de los empresarios con la de trabajo en equipo de Katzenbach y Smith (1993), expresada por Montebello (2000) y Tranfield *et al.* (1999), explicada en la conceptualización.
- 4) Concepto errado “Trabajar todos en beneficio de la organización, de acuerdo a instrucciones dadas por un líder”, al igual que el segundo se ajusta al concepto de trabajo en equipo superficial, dado por Bacon y Blyton (2000).

T/Ant) Todas las anteriores, seleccionaron todas las respuestas. Es decir, seleccionan la respuesta correcta y las erradas (1, 2, 4).

Adicionalmente, se presentaron otro tipo de combinaciones, que son:

Comb = Seleccionan la respuesta correcta y la combinan con conceptos errados (1, 2, 4).

Err = Seleccionan una combinación de conceptos errados (1, 2, 4).

NR = No responde.

En esta pregunta solo se tienen en cuenta, las empresas que respondieron que aplican trabajo en equipo, de lo cual se obtuvo que: 22.2% de los directivos de las empresas que dicen que aplican trabajo en equipo, realmente lo están haciendo, pues coincidieron en su respuesta de la conceptualización expresada por Katzenbach y Smith (1993).

De las empresas que dicen aplicar trabajo en equipo, 31.1% hacen referencia al concepto de trabajo en equipo superficial, expresado por Bacon y Blyton (2000).

En 36.7% de las empresas que respondieron que aplican trabajo en equipo, se presenta la duda de si realmente lo están haciendo o no, pues respondieron con combinaciones (Comb, T/Ant) que incluye el concepto real pero también otros conceptos (1, 2 y 4). El 2.2% presentan combinaciones de conceptos errados y también del concepto 1 relacionado más con trabajo en grupo. Finalmente, 1.1% de los directivos que, de acuerdo a su dicho aplican trabajo en equipo no responden.

Al comparar la ciudad, el concepto y la aplicación de trabajo en equipo se encuentra que: Bogotá y Bucaramanga, son las ciudades donde existe un mayor equilibrio entre la aplicación y el concepto del trabajo en equipo (25%, 33.3%, respectivamente), sin embargo, es más representativa la participación de Bogotá, en lo referente a número de encuestas; continúa en orden de importancia, Cali 21.4%, Medellín 18.8%, Cúcuta 16.7% y finalmente, Barranquilla 14.3%.

En lo referente a trabajo en equipo superficial, expresado por Bacon y Blyton (2000), Cúcuta presenta 50%, Cali 42.9%, Bucaramanga 33.3%, Bogotá 29.6%, Medellín 25% y finalmente Barranquilla 14.3%, es decir que, Cúcuta y Cali se caracterizan como las ciudades que más se ajustan al concepto de trabajo en equipo superficial.

Con relación a combinaciones, es decir los indecisos, están: Barranquilla 57.1%, Medellín 43.8% (31.3% + 12.5%), Bogotá 34.1% (22.7% + 11.4%), Cúcuta y Bucaramanga 33.3%, finalmente, Cali 28.5% (21.4% + 7.1%). Es decir, que Barranquilla y Medellín se relacionan como los indecisos.

Relacionados con el concepto 1, está Medellín 6.3% y Bogotá 2.3%, es decir estos relacionan más trabajo en equipo con trabajo en grupo.

Hasta el momento se puede dar respuesta a la pregunta planteada en el resumen e introducción del presente artículo y decir que de 95.6% de las empresas que según sus directivos aplican trabajo en equipo en Colombia, realmente 22.2% lo están cumpliendo, es decir que 73.4% de los directivos creen estar aplicando trabajo en equipo de acuerdo a su conveniencia, la cual se relaciona en mayor escala con el concepto de trabajo en equipo superficial y principalmente con conceptos que demuestran indecisión, y en menor escala con el concepto de trabajo en grupo. Sin embargo, y con el objeto de profundizar más, se formuló una pregunta adicional tendiente a conocer cuantos equipos de trabajo existen actualmente por organización; esta pregunta permite depurar más la información en lo referente a conocer que porcentaje de empresas en Colombia realmente están aplicando trabajo en equipo de acuerdo a un concepto acertado y un número de equipos definido.

¿Cuántos equipos de trabajo existen actualmente en su organización?

Para analizar este concepto es conveniente inicialmente, tener en cuenta a Sprigg, Jackson y Parker (2000), quienes dicen en relación al número de integrantes, que los equipos estaban compuestos entre 8 y 12 personas; es importante aclarar que estos grupos son relacionados con su caso de estudio exclusivamente; por ello en cuanto a un número mínimo de integrantes es conveniente tener en cuenta también la definición de Mueller, Procter y Buchanan, (2000); enunciada anteriormente donde dice que “Un equipo es un grupo de empleados, normalmente entre tres y quince miembros”, es decir un mínimo de tres integrantes. En cuanto al número máximo de integrantes se pueden considerar los quince integrantes enunciados o un máximo de veinte integrantes relacionados por Delbridge, Lowe y Oliver (2000); para categorizar un equipo como delgado. En conclusión un equipo puede estar conformado entre dos a máximo 20 empleados.

En Colombia, 60% de las empresas dicen que tienen más de cinco equipos, respuesta que tiene sentido con el concepto anterior (Jackson y Parker, 2000; Mueller, Procter y Buchanan, 2000; Delbridge, Lowe y Oliver, 2000), si se parte del hecho de que se contemplaron en la presente investigación, empresas de cien o más empleados.

Sin embargo esta respuesta por si sola no dice mucho, al querer responder la pregunta clave de la investigación formulada en la introducción; por lo cual es fundamental combinar concepto, número de equipos y aplicación de trabajo en equipo, donde se obtiene, de este cruce de variables, que las empresas que realmente aplican trabajo en equipo, de acuerdo al concepto de Katzenbach y Smith (1993) y también coinciden en lo referente a número de equipos en la empresa, siendo éste de cuatro, cinco o más equipos de trabajo; es decir, que al confrontar el concepto con el número de equipos en las empresas que aplican o no trabajo en equipo, se encontró que se disminuye de 22.2% (que coincidieron en la variable concepto aplicación) a 13.3% (12.2% + 1.1%). El porcentaje restante (8.9%), está distribuido en directivos que dicen que tienen dos y tres equipos, quedando la duda de si tienen o no un concepto real de trabajo en equipo de acuerdo al número de equipos existentes en la organización.

En lo referente a trabajo en equipo superficial, al confrontarlo con el número de equipos se encontró que disminuye de 31.1% a 18.9% que presentan cuatro, cinco o más equipos de trabajo.

Es decir que desde el punto de vista de número de equipos, 13.3% que respondieron con el concepto real de Katzenbach y Smith (1993) y 18.9% que se ajustan a la conceptualización de trabajo en equipo superficial de Bacon y Blyton (2000), coinciden también con el concepto de número de equipos, emitida por autores como (Jackson y Parker, 2000; Mueller, Procter y Buchanan, 2000; Delbridge,

Lowe y Oliver, 2000).

La respuesta definitiva, con alto nivel de confianza a la pregunta planteada en el resumen e introducción del presente artículo, es que 95.6% de las empresas del sector de la producción manufacturera que según sus directivos aplican trabajo en equipo en Colombia, realmente 13.3% lo están cumpliendo con seguridad, es decir que 82.3% de los directivos creen estar aplicando trabajo en equipo de acuerdo a su conveniencia ó su entender del concepto de trabajo en equipo.

## **Conclusiones**

El trabajo en equipo bien aplicado constituye una excelente herramienta estratégica para la dirección de empresas que permite lograr sus objetivos a través de la integración y motivación de los miembros del equipo; sin embargo hay empresas que han fracasado con su aplicación. Por ello, surgió la inquietud de analizar la relación existente entre el concepto según diversos autores de artículos de revistas y algunos libros y el concepto que tienen los directivos de empresas colombianas de trabajo en equipo a través de una investigación empírica.

La mayoría de los directivos entrevistados aseguró que en su organización se trabaja en equipo; sin embargo y como resultado de la combinación de la aplicación del concepto y el número de equipos, se puede afirmar, que los empresarios en Colombia en un alto porcentaje piensan que están aplicando innovación administrativa en lo referente a trabajo en equipo y posiblemente no lo estén haciendo. Es decir, no existe un concepto claro de trabajo en equipo.

Lo anterior se sustenta al analizar, por ejemplo la respuesta de los directivos que se ajustan al concepto real (Katzenbach y Smith, 1993) y aplican trabajo en equipo el cual es de 22.2%; sin embargo al incluir el concepto de número de equipos de Jackson y Parker (2000), Mueller, Procter y Buchanan (2000); Delbridge, Lowe y Oliver (2000), disminuye a 13.3%. Igualmente sucede con la respuesta de los directivos que se ajustan al concepto de trabajo en equipo superficial de Bacon y Blyton (2000), el cual es de 31.1%, pero al igual que en el caso anterior al incluir el concepto de número de equipos, disminuye a 18.9%.

En cuanto a la combinación del concepto real (Katzenbach y Smith, 1993), la aplicación y la ciudad, Bogotá y Bucaramanga, son las ciudades donde existe un mayor equilibrio entre estas variables; Cúcuta y Cali se caracterizan como las ciudades que más se ajustan al concepto de trabajo en equipo superficial de Bacon y Blyton (2000); finalmente, Barranquilla y Medellín, se caracterizan como los indecisos.

Las empresas del sector de la producción manufacturera de cien o más

empleados, objeto de la presente investigación afirman que tienen más de cinco equipos activos dentro de la organización, concepto que depura y consolida el porcentaje de empresas que aplican trabajo en equipo realmente.

### Referencias bibliográficas

- Ardila, Víctor M. (2002). "Teamworking, conceptualización, aplicación y aceptación por parte de los directivos y empleados en las empresas de producción" en *Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*, ASCOLFA.
- (2003). "El capital humano desde la perspectiva de las organizaciones en el siglo XXI", *Revista EAN* (Escuela de Administración de Negocios), núm. 48, pp. 144-153.
- (2004). *Estudio de las empresas colombianas del sector de la producción manufacturera para determinar la aplicación del trabajo en equipo en ellas*, Colombia: Universidad Francisco De Paula Santander.
- Atkinson, J. (1984). "Manpower strategies for flexible organizations", *Personnel Management*, august, pp. 28-31.
- Atkinson, J. y Gregory, D. (1896). "A flexible future: Britain's dual labour market", *Marxism Today*, may, pp. 12-17.
- Bacon, Nicolas y Blyton, Paul (2000). "High road and low road teamworking: perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes", *Human Relations*, nov., vol. 53, i11, 1425 pp.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4). pp. 779-801.
- Blake, Robert R., Mounton, Jane Srygley y Allen, Robert L. (1993). *Cómo trabajar en equipo*, Colombia: editorial Norma.
- Caracciolo, Annemarie Smart (2002). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*, México: McGraw Hill.
- Davis, Keith; Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*, México: Mc Graw Hill, undecima edición.
- Delbridge, Rick; Lowe, James y Oliver, Nick (2000). "Shopfloor responsibilities under lean Teamworking", *Human Relations*, 1459 pp.
- Elger, T. y Smith, C. (1994). *Global japanization?*, London: Routledge.
- Geary, John F.; Dobbins Anthony (2001). "Teamworking: a new dynamic in the pursuit of management control", *Human Resource Management Journal*, London, vol. 11, iss. 1, pp. 3, 21.
- Gordon, J. (1992) "Work teams - how far have they come?" *Training*, pp. 29, 59-

65.

- Hirst, P. (1989). "After Henry", *New Statesman and Society*, 21 July, pp. 18-19.
- Katzenbach J. R. y Smith D.K. (1993). *The wisdom of teams*, Boston: H.B.S. Press.
- Knights, David y McCabe, Darren (2000). "Bewitched, bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company", *Human Relations*, nov. vol. 53 i11, 1481 pp.
- Lowe, J., Delbridge, R. y Oliver, N. (1997). "High performance manufacturing: evidence from the automotive components industry", *Organization Studies*, 18(5), pp. 783-98.
- McNabb, R. y Whitfield, K. (1998). "High performance work systems: disentangling the bundles", Paper presented at the British Universities *Industrial Relations Association conference*, Keele University, July.
- Montebello, Antony R. (2000). *Equipos de trabajo extraordinarios: habilidades para dirigir una organización*, México: Editorial Pax.
- Mueller, F., Procter Stephen y Buchanan David (2000). "Teamworking in its context(s): antecedents, nature and dimensions", *Human Relations*, nov. 1358 pp.
- Oliver, N. y Wilkinson, B. (1988) *The japanization of british industry*, Oxford: Blackwell.
- Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, 47. pp. 173-88.
- Parker, M. y Slaughter, J. (1988). *Choosing sides: unions and the team concept*, Boston, MA: South End Press.
- Pasmore, W. (1988). *Designing effective organizations: the sociotechnical systems perspective*, New York: Wiley.
- Pfeffer, Jeffrey (1998). "La ecuación humana, la dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial", *Gestión 2000*.
- Piore, M. y Sable, C. F. (1985). *The second industrial divide*, New York: Basic Books.
- Sewell, G. (1999) "The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance", *Administrative Science Quarterly*, 43(2). pp. 397-428.
- Sprigg, Christine A; Jackson, Paul R y Parker, Parker (2000). "Production Teamworking: The importance of interdependence and autonomy employee strain and satisfaction", *Human relations*, nov., vol. 53 i11, 1519 pp.
- Tranfield, David *et al.* (1999). "Teamworking: redesigning the organization for manufacturing improvements", *Technology Analysis y Strategic Management*,

Abingdon, jun., vol. 11, iss. 2. 50 pp.

Trechera, José Luis (2003). *Trabajar en equipo: talento y talante, técnicas de dinámicas de grupos*, España: Colección ETEA.

Waterson, P.E. *et al.* (1997). The use and effectiveness of modern manufacturing practices in the United Kingdom, Sheffield: ESRC Centre for Organisation and Innovation, Institute of Work Psychology, University of Sheffield.

Wilkinson, A. (1997). "Empowerment: theory and practice", *Personnel Review*, 27(1), pp. 40-56.

Wood, S. y Demenezes, L. (1998). "High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey", *Human Relations*, pp. 51, 485-515.