



Título: LA GESTIÓN DE EQUIPOS: HETEROGENEIDAD EN LA DESTREZA, RENDIMIENTO DE LOS RECIÉN LLEGADOS Y TOMA DE DECISIONES MEDIOAMBIENTALES

Nombre: DE LA TORRE RUIZ, JOSÉ MANUEL

Universidad: Universidad de Granada

Departamento: Organización de empresas

Fecha de lectura: 25/01/2011

Mención a doctor europeo: concedido

Programa de doctorado: Fundamentos de Economía y Organización de Empresas Aplicados a la Competitividad Empresarial

Dirección:

> **Director:** JUAN ALBERTO ARAGON CORREA

> **Codirector:** INMACULADA MARTÍN TAPIA

Tribunal:

> **presidente:** M^a ISABEL GUTIERREZ CALDERON

> **secretario:** MARIA EUGENIA SENISE BARRIO

> **vocal:** JONATAN PINKSE

> **vocal:** JESÚS ANGEL DEL BRIO GONZALEZ

> **vocal:** EMILIO HUERTA ARRIBAS

Descriptor:

> ORGANIZACION Y GESTION DE EMPRESAS

El fichero de tesis ya ha sido incorporado al sistema

> <http://0-hera.ugr.es.adrastea.ugr.es/tesisugr/19587880.pdf>

Resumen: La complejidad que entraña la gestión de un equipo explica la proliferación de trabajos al respecto y a su vez hace necesario seguir incidiendo en su análisis con el objeto de resolver algunas de las cuestiones que aún permanecen sin resolver.

Con esa finalidad nace el presente trabajo. A través de tres artículos se pretende analizar distintas cuestiones relacionadas con el rendimiento y comportamiento de los miembros de un equipo, así como las consecuencias de éstos sobre el rendimiento del equipo. El objetivo central de este trabajo es intentar abordar algunas de las cuestiones que requieren de un análisis más profundo.

El primer artículo viene a aportar algo de luz al efecto que la heterogeneidad tiene sobre el rendimiento del equipo, al centrarse en un rasgo que tiene una relación más directa con el rendimiento (la destreza relacionada



con la tarea) y en un tipo concreto de equipo (los equipos de acción). Los resultados de este artículo revelan que el efecto de la heterogeneidad en este tipo de destreza sobre el rendimiento del equipo, depende del nivel medio de destreza del equipo. De esta forma, el efecto positivo de la heterogeneidad disminuye a medida que el nivel de dicha destreza se va incrementando dentro del equipo. Estos resultados ponen de manifiesto que a la hora de analizar la heterogeneidad en un rasgo que puede variar no sólo cualitativamente sino también cuantitativamente, es necesario considerar el nivel medio de dicho rasgo dentro del equipo. Así por ejemplo, al determinar el efecto de formar un equipo con personas que difieren en sus niveles de conocimiento, destreza y habilidad, resulta necesario conocer el nivel de dichos conocimientos, destrezas y habilidades, ya que en función de éste el efecto que la heterogeneidad tiene sobre el rendimiento puede variar.

Por otro lado, este artículo también considera que los miembros de un equipo no sólo difieren en su nivel de destreza, sino también en la forma en que distribuyen dicha destreza entre las distintas dimensiones que componen la tarea. En este sentido, ante la disyuntiva sobre si dentro de un equipo de acción es preferible tener especialistas o personas que sepan cubrir más de una dimensión de la tarea, los resultados del artículo revelan que aquellos miembros con un alto grado de especialización tienen un efecto negativo sobre el rendimiento del equipo. La alta interdependencia entre las tareas que son llevadas a cabo por el equipo hace necesaria que los miembros sean capaces de cubrir más de una dimensión de la tarea, ya que en caso contrario pueden convertirse en verdaderos obstáculos para el funcionamiento del equipo cuando la situación demande realizar aquellas dimensiones que no son capaces de cubrir.

En el segundo artículo, la atención no se centra en el rendimiento del equipo sino en el rendimiento individual de los miembros del mismo. De este modo se responde a la necesidad señalada por algunos investigadores de prestar mayor atención a las variables individuales dentro de los equipos con vistas a conocer mejor el funcionamiento de los mismos (Sonnentag y Volmer, 2009). Dado que los miembros del equipo son en última instancia los que determinan su rendimiento, realizar el análisis a nivel individual puede permitir resolver algunas de las incertidumbres que todavía quedan pendientes dentro de los estudios sobre equipos. En concreto, este trabajo establece una serie de importantes conclusiones sobre el rendimiento inicial y sobre la evolución del rendimiento de los recién llegados a un equipo. En primer lugar, los resultados de la investigación muestran como dentro del contexto de un equipo el incremento en el rendimiento de un recién llegado no tiene lugar hasta que éste ha pasado cierto tiempo trabajando con sus compañeros. Estos resultados suponen una importante contribución dentro del ámbito de estudios sobre socialización y aprendizaje al mostrar de forma empírica como, dentro del contexto de un equipo, la mejora en el rendimiento de un recién llegado resulta compleja debido a la necesidad de tener que realizar el trabajo de forma interdependiente.

Del mismo modo, este segundo trabajo también nos ofrece algunas conclusiones relacionadas con el rendimiento inicial de los recién llegados. Así, además de la relación positiva encontrada entre el rendimiento previo de los recién llegados y su rendimiento inicial, es destacable el papel que el rendimiento de los compañeros puede tener sobre el rendimiento inicial del recién llegado. Los resultados alcanzados ponen de manifiesto como un buen rendimiento previo de los compañeros más veteranos en el equipo repercute en un peor rendimiento inicial de los recién llegados. Este resultado tiene importantes implicaciones dentro de los estudios sobre socialización. Aunque estudios previos han demostrado que los compañeros pueden facilitar la adaptación de un recién llegado, sobre todo suministrándole información valiosa (e.g. Ostroff y Kozlowski,



1992), los resultados de este trabajo revelan que tener compañeros con un rendimiento previo alto puede resultar negativo para los recién llegados. Nuestro trabajo muestra que los recién llegados tienen un rendimiento inicial menor cuando dentro del equipo ya existen miembros que en el pasado han demostrado tener un rendimiento alto. Estos resultados vienen a demostrar cómo dentro de un equipo, los recién llegados pueden encontrar dificultades a la hora de mostrar su valía si ya existen miembros que han demostrado ser valiosos para el funcionamiento del grupo.

Finalmente el último trabajo, supone un cambio con respecto a los anteriores ya que en este caso no se analiza ni el rendimiento del equipo ni el rendimiento individual de los miembros sino el proceso de toma de decisiones dentro de un equipo. La principal contribución que hace este trabajo a la literatura sobre gestión medioambiental es analizar la toma de decisiones medioambientales dentro del contexto de un equipo, tal y como normalmente se toman este tipo de decisiones en las empresas, y no desde un contexto independiente en que los individuos pueden tomar sus decisiones sin considerar la de los demás. La principal conclusión que puede extraerse de este trabajo es que los individuos con preferencia a adoptar decisiones medioambientalmente más proactivas tenderán a imponer dicha preferencia dentro del equipo a través de una mayor participación durante el proceso de toma de decisión. Este resultado resulta especialmente relevante ya que pone de manifiesto como los equipos tenderán a tomar decisiones medioambientalmente más proactivas en la medida en la que sus miembros tengan dichas preferencias. Estos resultados, a parte de suponer una importante contribución para la literatura sobre gestión medioambiental también pueden resultar interesantes para los estudios sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo, con respecto a la satisfacción de los miembros con las decisiones adoptadas por el equipo, los resultados obtenidos no han sido tan concluyentes ya que no se ha encontrado una relación directa entre la desviación de las decisiones individuales y las del equipo con la satisfacción, lo que abre las puertas a futuras investigaciones que profundicen en determinar cómo dichas diferencias pueden afectar a la satisfacción de los decisores.