

Cauchos Solution. Trabajo en equipo

Carlos González Menorca
Leonor González Menorca
Emma Juaneda Ayensa
Jorge Pelegrín Borondo

PID_00211588



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

1. Introducción.....	5
2. Cuerpo del caso: Cauchos Solution.....	10
2.1. Introducción al caso	10
2.2. Desarrollo del caso	10
2.2.1. Historia y estrategia empresarial	10
2.2.2. Entorno	11
2.2.3. Elementos clave del negocio	12
2.2.4. Equipo de desarrollo de nuevo producto: conflictos asociados	14
3. Preguntas.....	20
4. Recursos.....	21

1. Introducción

Una organización está formada por un conjunto de personas que desarrollan sus funciones con la finalidad de alcanzar unos objetivos que a una sola persona se le haría imposible de asumir. Y a su vez, en estas estructuras tan amplias y complejas se forman grupos en los que sus integrantes interactúan, se relacionan, se comportan de manera similar y satisfacen sus necesidades individuales (por ejemplo, de seguridad, pertenencia o reconocimiento). Desde el momento en que una persona se incorpora a una organización ya forma parte de un grupo de trabajo.

Pero ¿estar en un grupo es pertenecer a un equipo? La respuesta es negativa ya que:

- Un grupo es un conjunto de personas que interactúan durante un periodo para compartir información y tomar decisiones, siendo su desempeño la suma de la contribución individual de cada uno de ellos.
- Un equipo es algo más, ya que, aparte de las características señaladas para los grupos, en este caso las personas son interdependientes, comparten la responsabilidad de los resultados que obtienen, y disponen de una identidad propia.

Las características de un equipo son:

- Tamaño pequeño. Formado por un reducido número de personas para que la comunicación sea más fluida, puedan tomar decisiones conjuntas y sea más efectivo.
- Desarrollo de habilidades. Todos los miembros deben poseer las aptitudes necesarias para alcanzar los objetivos propuestos (por ejemplo, habilidades para la resolución de problemas, habilidades comunicativas, etc.).
- Objetivo común. Tendrán el compromiso de trabajar juntos y, por tanto, deben acordar quién hará cada una de las tareas, los plazos, cómo se va a trabajar y cómo se tomarán decisiones.
- Responsabilidad. Deben compartir un propósito, unas metas y un enfoque, lo cual provoca de manera natural que todos los miembros asuman las consecuencias de las decisiones.

Mediante los equipos de trabajo las organizaciones aprenden, incorporan información, conocimientos y habilidades. Trabajar en equipo contribuye a obtener:

- Mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, al estar las personas más integradas en su trabajo y desarrollarlo más eficazmente, como a nivel grupal, ya que los resultados obtenidos por el grupo son superiores a la suma de lo que se hubiese obtenido por sus miembros trabajando de manera individual.
- Clima laboral más estimulante, al perder el miedo a las críticas, conocer los objetivos de lo que se persigue y mejorar las relaciones interpersonales.
- Comunicación eficaz, al establecerse un sistema directo, lo que reduce el miedo a opinar.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo, al ser conocidos y aceptados por todos los miembros. De aquí la importancia de los equipos para llevar a cabo la implantación de tareas complejas.
- Mejora de la satisfacción a todos los niveles, se facilita el desarrollo personal, se estimula la creatividad y se aumenta la seguridad personal.
- División más precisa del trabajo, ya que el reparto de funciones se realiza según lo que a cada integrante le interesa o para lo que está más preparado.

Lo que se debe evitar es que los equipos compitan entre sí y no sean cooperativos, los miembros de los equipos siempre tienen que pensar en el interés de la organización.

A la hora de crear un equipo, sus componentes pueden elegirse en función de múltiples factores, desde su voluntariedad hasta su categoría dentro de la organización. Todo estará condicionado por los objetivos propuestos. Cada equipo tendrá un líder o coordinador que deberá:

- Propiciar el diálogo y la creación de una visión global, para ello, la comunicación es fundamental.
- Saber valorar a cada persona, para ello, es conveniente pedirles su punto de vista.
- Establecer las prioridades clave que muestren las acciones y las decisiones que se van adoptando.
- Celebrar el éxito y comunicar los avances que se van consiguiendo.

- Construir una cultura de compromiso.

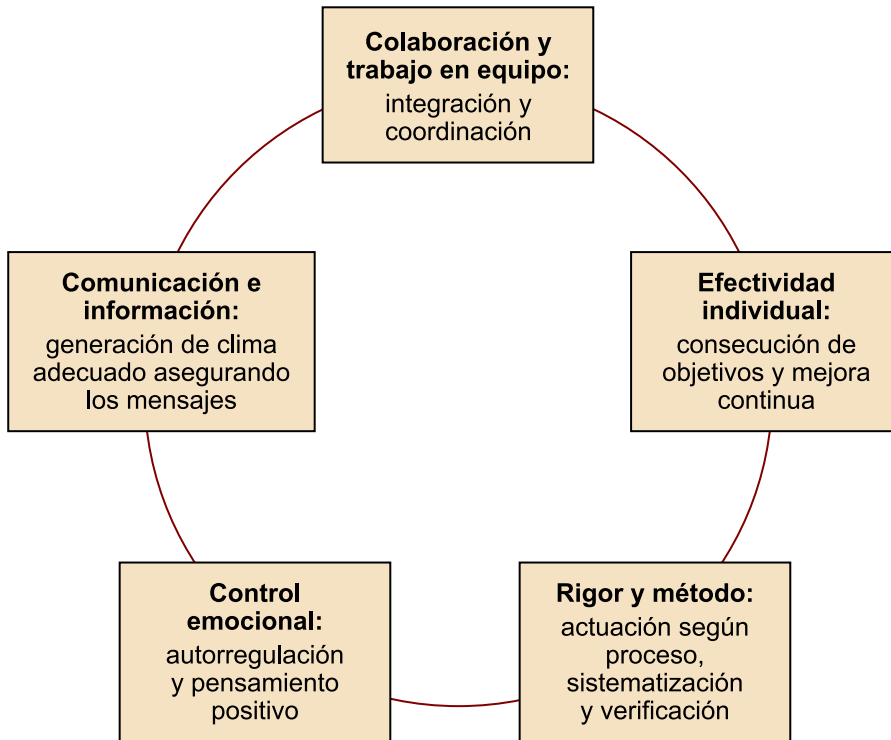
Cuando una persona de una organización entra a formar parte de un equipo, debe ser consciente de que podrá pasar por las siguientes fases antes de que el equipo tome plena entidad:

- 1) Fase de sumisión. Los miembros de un equipo aceptarán su pertenencia al mismo, el cual tendrá unos objetivos y unas normas.
- 2) Fase de contradependencia. A medida que el equipo madura, sus miembros comienzan a expresar sus ideas y opiniones, mejorará la comunicación y la receptividad.
- 3) Fase de independencia. El líder crea y refuerza el espíritu de equipo ya que en esta etapa suelen surgir discrepancias.
- 4) Fase de identificación con los demás. El equipo está bastante cohesionado y se adoptan decisiones por consenso, aunque en esta etapa el clima de trabajo tiende a deteriorarse debido a que se empiezan a anteponer los intereses personales a los del grupo. Es importante que el líder aglutine y cohesione al equipo.
- 5) Fase de validación por consenso. Hay un conocimiento mutuo de todos los miembros, se aprende y se avanza en la mejora.

Es muy importante conocer cuál es la contribución de cada individuo al equipo. Cada uno de los miembros de un equipo tiende a contribuir de una manera característica. Mientras que unos introducen las ideas, otros se encargan de los asuntos prácticos, y otros actúan como evaluadores y juzgan qué ideas u opiniones están bien fundadas. La combinación de estas contribuciones influye de manera decisiva en el resultado. Cuando varias personas realizan el mismo tipo de contribución, tienden a minar sus aportaciones mutuamente. Esta es la razón por la cual la gente creativa no genera equipos creativos. En tales circunstancias, cada miembro del equipo sentirá un apego excesivo a sus propias ideas y será muy difícil alcanzar algún acuerdo. Por el contrario, aquellas personas cuyas contribuciones se complementan tienen la ventaja de crear, generalmente, equipos equilibrados que funcionan bien.

Dentro del funcionamiento de los equipos de trabajo, y a partir de las interacciones que se desarrollan dentro de ellos, cada uno de los miembros irá ocupando un estatus, una posición dentro del grupo, y desempeñará uno o varios roles o papeles en el mismo, lo que le llevará a asumir, aunque sea de manera informal, una serie de derechos y obligaciones. En este sentido, es necesario identificar y definir las competencias en las que se debería hacer énfasis para alcanzar el éxito (ver figura 1).

Figura 1. Competencias a desarrollar por las personas en un equipo



Los equipos tendrán diferentes atributos que cumplir, lo que obliga a diseñar desde el inicio un sistema de indicadores que pueden ser tanto a nivel global como a nivel individual (ver un ejemplo en la tabla).

Desempeño individual de elementos clave en equipos de trabajo

Elemento clave en el equipo	Establecimiento de objetivos	Distribución de funciones	Comunicación y coordinación	Planificación de reuniones
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> Es capaz de identificar los objetivos del equipo. Analiza y discute con el equipo los objetivos identificados. Es capaz de llegar en conjunto, con los demás miembros, a los objetivos a los que el equipo se enfrentará. 	<ul style="list-style-type: none"> Es capaz de identificar las tareas y roles que permiten el logro de los objetivos del equipo. Participa en la asignación de tareas y roles, en función de los objetivos del equipo y de las capacidades de los miembros para lograrlo. Establece, en conjunto con los demás miembros del equipo, los plazos para el cumplimiento de las tareas. Asume y acepta los roles asignados a cada uno de los miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece y utiliza, en conjunto con los demás miembros del equipo, las instancias de comunicación que se utilizarán para coordinarse. Evalúa y mejora los mecanismos de comunicación que se utilizan en las instancias de coordinación. Identifica y utiliza mecanismos de control y seguimiento de las tareas que desarrollan los miembros del equipo. Propone mejoramiento a las dificultades que surgen en el desarrollo de las actividades o en la coordinación con los demás miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece un plan de reuniones y avance, en función del logro de los objetivos del equipo. Asiste y participa activamente en las reuniones del equipo de trabajo. Formaliza los resultados de cada una de las reuniones, en actas o documentos.

Otro tema de interés en los equipos es su **evaluación y recompensa**. Estos sistemas deben estar orientados a fomentar la responsabilidad, tanto a nivel individual como colectivas.

Las dimensiones para evaluar el resultado son:

- Creación de información. Se valorarán, entre otros, aspectos como el desarrollo de nuevas formas de realizar las tareas, utilización de enfoques innovadores para resolver problemas, y generación de conocimiento.
- Reducción de tiempos. Contempla si la actuación del equipo permite recortar tiempos ajustando tareas, flexibilizar procesos e identificar distintas formas de hacer las cosas.
- Desarrollo de capacidades. Se basa en considerar si se han favorecido y mejorado competencias técnicas y personales en los componentes de un equipo.
- Aprendizaje. Comprobar el grado en que han aprendido los miembros de un equipo a resolver problemas derivados, por ejemplo, de tareas complejas o con incertidumbre.
- Satisfacción. Grado en que las personas pertenecientes a un equipo les ha conferido desarrollo, independencia, positivismo y utilidad dentro de la organización.
- Satisfacción del cliente interno o externo. Cumplimiento de las expectativas de clientes en procesos, procedimientos y tareas.

La mayor parte de las organizaciones tienen un sistema de recompensas basado en valoración individual, sin tener en cuenta que en los equipos el efecto es sinérgico y que esto supone no considerar el trabajo conjunto. Una opción que se considera válida es buscar un sistema mixto que evalúe y remunere tanto el rendimiento del equipo como el individual, con la finalidad de reforzar el desempeño colectivo y el compromiso de los miembros con el equipo.

2. Cuerpo del caso: Cauchos Solution

2.1. Introducción al caso

¡Por fin llego el viernes! dijo el director de innovación de la empresa Cauchos Solution. Menuda semana agotadora hemos tenido, pensó, en la que hemos establecido tantos contactos nuevos y en la que han surgido proyectos que rápidamente habrá que poner en marcha. Lo único que se me ocurre ahora es ir a jugar un merecido partido de pádel con los amigos, de esta forma cambiaré el cansancio mental por el físico. Y mientras se dirigía con su coche al club deportivo pensó lo fácil que sería organizar sus nuevos proyectos como si de partidos de pádel se tratase, solo necesitaría una pareja y dos contrincantes, una pista y un material no demasiado complejo. Efectivamente, la empresa cuenta con equipos de nuevos proyectos, pero ¿están bien coordinados? ¿Cuentan con las personas adecuadas? ¿Pueden ser considerados de alto rendimiento? Estas son algunas de las preguntas que tendré que resolver el lunes en cuanto entre de nuevo a trabajar si quiero poner en marcha los nuevos proyectos encargados. Tendremos que cuidar determinados aspectos si no queremos que en vez de equipos sean grupos, foros o una simple comisión burocrática.

Hay que ser conscientes de lo difícil que es a veces tomar determinadas decisiones, el vértigo que da y lo solos que nos sentimos a veces. Sin embargo, hay que apostar por el futuro y pararse a reflexionar sobre si las decisiones tomadas en los equipos a la hora de enfrentarse a nuevos proyectos sirven para afrontar el futuro.

2.2. Desarrollo del caso

2.2.1. Historia y estrategia empresarial

En los años 1970, en plena época de desarrollo económico, en un pueblo de Valladolid empezaba la historia de Cauchos Solution, una empresa que con el paso del tiempo se convertiría en el referente industrial de Castilla y León.

Cauchos Solution es una empresa familiar dedicada a suministrar gomas de caucho para el sector del automóvil. Aunque tiene su sede en Valladolid, tiene presencia en más de veinte países.

En la actualidad la empresa es identificada con los términos de calidad, garantía y saber hacer. Pero dada la situación competitiva, siempre debe estar inmersa en procesos de innovación para poder adaptarse a las necesidades de sus clientes.

La misión de Cauchos Solution es “ser proveedor líder de gomas de caucho para el sector automotriz, y referente en cuanto a calidad, servicio e innovación”.

La visión es “elaborar productos de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes”, con los siguientes principios operativos:

- Cumplir los estándares establecidos de responsabilidad social, respetar el entorno y mejorar el medio ambiente.
- Afianzar el perfil exportador generando rentabilidad.

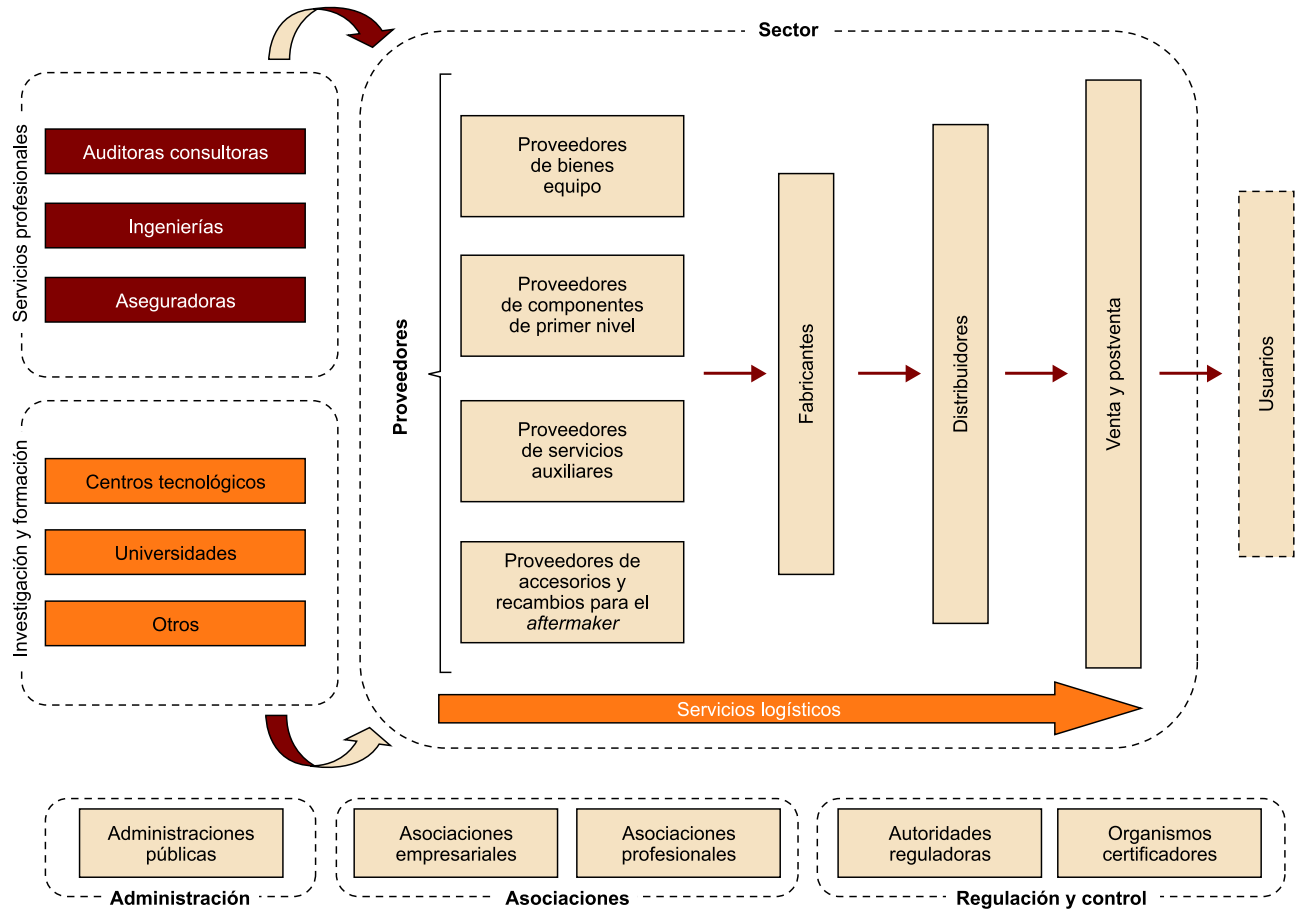
Los valores que rigen en la empresa:

- Colaborar con los grupos de interés para satisfacer las necesidades de nuestros clientes como prioritario.
- Minimizar errores organizativos, fomentar una cultura participativa y retener el *know-how*.
- Contribuir a tener el mejor personal, promover el trabajo colaborativo y gestionar positivamente el conocimiento y el talento.
- Respetar el medio ambiente, cumplir con todas las normas ambientales, reducir el consumo de energía y las emisiones contaminantes.

2.2.2. Entorno

El área de negocio de la empresa se centra, como hemos visto, en el sector de complementos de automoción, sector que mueve más de dos mil millones de euros al año y en el que compiten empresas diversas, formando un entramado como el presentado en la figura 2. La facturación de los fabricantes de equipos y componentes de automoción en España alcanzó, durante el año 2011, los 29.529 millones de euros. De este total, un 63% se destina a la exportación. Respecto al total destinado al suministro nacional, la industria constructora de vehículos abarca un 77% frente a un 23% destinado al mercado de recambio.

Figura 2. Empresas que conforman el sector de automoción



Como podemos observar, la actividad en el sector de automoción no se limita a las empresas industriales sino que abarca muchas otras instituciones y organismos. Esta lucha está obligando a innovar, deslocalizar producción, potenciar el diseño, conseguir imagen de marca y emprender políticas de marketing y comunicación. Pero se observa que durante los últimos años, las mejoras han estado también enfocadas a mejorar cuestiones ajenas al funcionamiento mecánico del automóvil y, cada vez más, se dirigen hacia la satisfacción de necesidades de confort, seguridad y a desarrollar nuevas posibilidades de control en ámbitos como los sistemas de navegación y la telemática.

2.2.3. Elementos clave del negocio

Para tener éxito en el mercado actual, Cauchos Solution debe trabajar para múltiples clientes, proyectos y *partners*, asegurando en todo momento una coordinación entre el desarrollo de todos los productos. El proceso de la cadena de valor arranca con el diseño y la elaboración de un prototipo a partir de un requerimiento de un cliente, y si incumple lo que sus clientes le imponen, en cuanto a tiempo, calidad y coste, perderá nuevos pedidos.

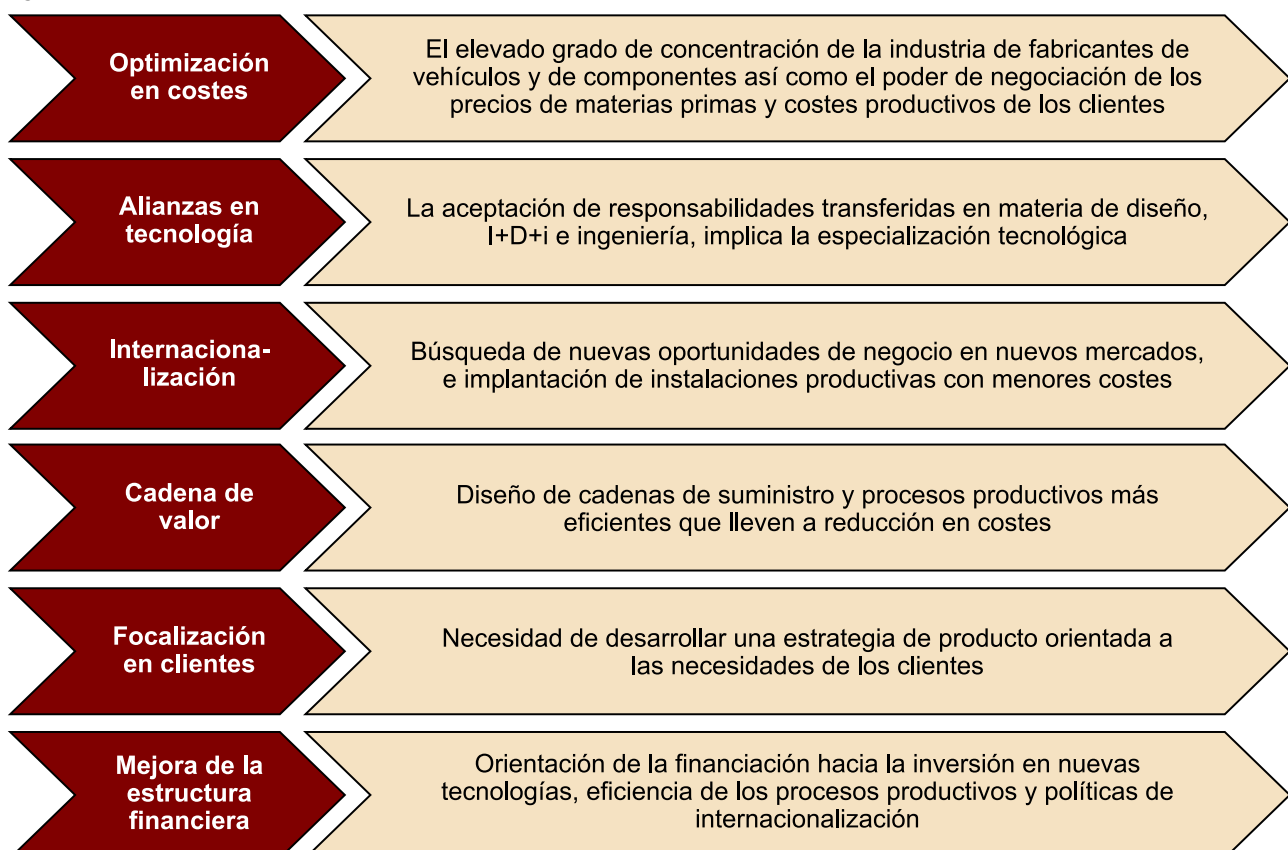
El director de innovación sabe bien que un fabricante compra entre el 60% y el 70% del automóvil y, por este motivo, las empresas del sector de componentes de automóvil deben estar permanentemente analizando el entorno, detectando nuevos materiales, basados en la innovación, la investigación y en la

relación constante con el mercado. De aquí que la propia cadena de suministro del proveedor de automoción puede ser crucial para responder de la forma más precisa a los clientes. Este es el motivo de que Cauchos Solution establezca relaciones fuertes con el fabricante, aunque existan diferencias culturales a la hora de relacionarse. Es prioritario gestionar el cambio pues el lema de la empresa es “There is only one Solution”.

Cualquier iniciativa empresarial conlleva una serie de riesgos inherentes a la incertidumbre sobre el comportamiento de la demanda, así como otros factores propios de las empresas que forman parte de un determinado sector. Cuando se trata de un negocio como el de componentes del automóvil, en el que concurre rigurosidad en la fase de investigación previa, un alto nivel de exigencia en el desarrollo del nuevo producto, e importantes inversiones, la ausencia de certeza sobre la aceptación de los productos por parte de los clientes es muy elevada sobre todo en los inicios.

Cauchos Solution ha analizado los retos a los que se enfrenta, siendo estos los presentados en la figura 3.

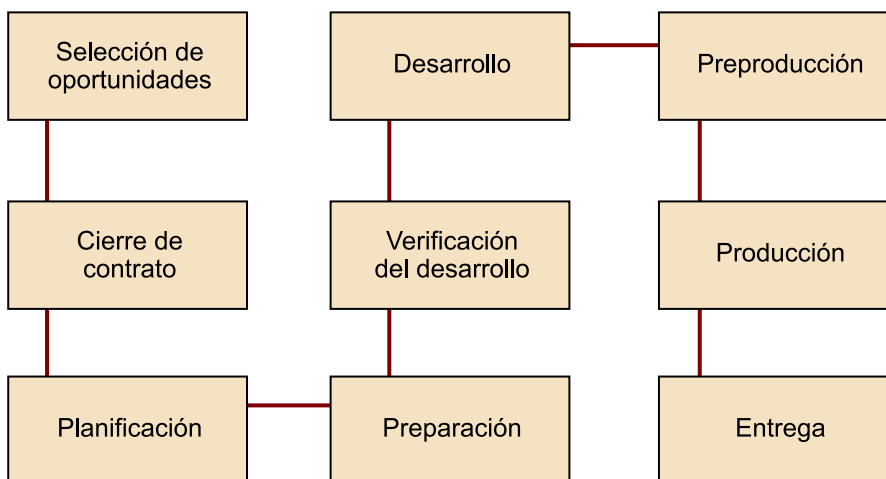
Figura 3. Retos de Caucho Solution



Consecuentemente, para avanzar debe ser capaz de responder eficazmente a las oportunidades que se plantean y debe hacer frente a los retos y amenazas que pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, capacidades y fortalezas internas con las que cuentan. De la conjunción de estos factores surgen las acciones que posibilitan a la empresa cumplir sus objetivos.

Hasta ahora, Cauchos Solution ha sido capaz de responder de manera exitosa y eficiente a los cambios y nuevas exigencias del mercado. La reducción de los ciclos de vida de los modelos de los constructores de vehículos, cada vez que aumenta el número de versiones de estos modelos, exige el incremento de la flexibilidad en los procesos productivos y de desarrollo de producto para Cauchos Solution. Por ello, en la empresa es crucial contar con equipos de desarrollo de nuevos productos con alto valor añadido, que potencien la imagen innovadora de la marca y aumenten la diferenciación con respecto a otras. A lo largo de las distintas fases de desarrollo de un producto nuevo, se forman equipos en los que llegan a intervenir desde la dirección hasta personal de ingeniería, diseño, calidad, compra, logística o de desarrollo de producto. Siendo las fases de este proceso las presentadas en la figura 4.

Figura 4. Fases de desarrollo de nuevo producto en el sector de automoción

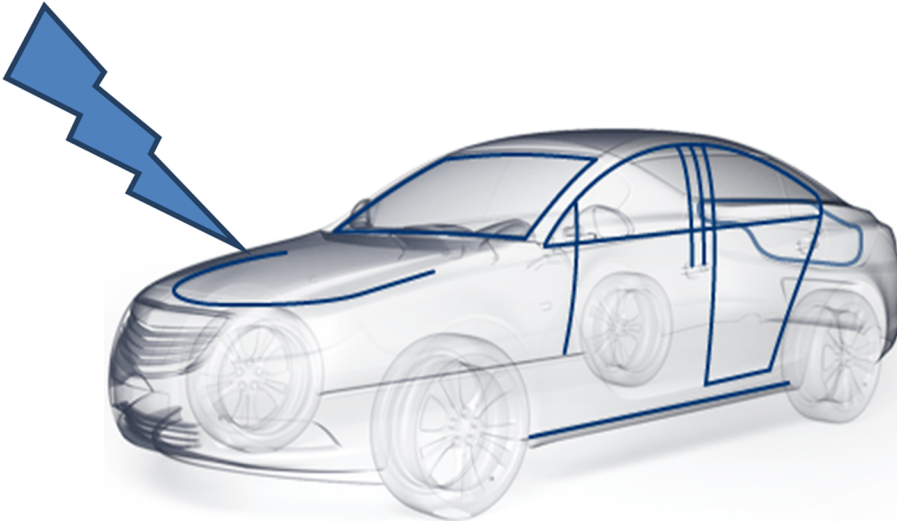


2.2.4. Equipo de desarrollo de nuevo producto: conflictos asociados

La dirección de Cauchos Solution se ha comprometido con sus trabajadores a atraer nuevos proyectos que no solo garantizarían el mantenimiento del empleo, sino que podría implicar un incremento de plantilla.

La dirección ya había buscado nuevas oportunidades de negocio, entre las que se encontraba el desarrollo de una goma nueva de caucho que sirviese para evitar fugas de agua y polvo en condiciones ambientales difíciles a la hora de encajar en los capós de los coches (ver figura 5).

Figura 5. Diseño de nueva pieza en Cauchos Solution



Reto: Diseñar nueva pieza que sirva para el capó de los coches evitando fugas.

Entre las múltiples acciones llevadas a cabo por Cauchos Solution, estuvo la presentación, en una convocatoria de CDTI, de un proyecto de desarrollo de ese tipo de producto con nuevos materiales. La primera fase de este proyecto se realizaría en colaboración con un centro de investigación de su localidad.

Una vez recibida la concesión de ese proyecto por parte del Ministerio, para dar cumplimiento a la primera fase del proyecto, fue necesario formar un equipo de trabajo en el que colaborase personal de Cauchos Solution y personal del centro de investigación tecnológica con el que había acudido a la convocatoria. Para tan importante trabajo, la dirección de Cauchos Solution había confiado en Luis Sanz como coordinador del equipo, por su conocimiento en mezclas de caucho con otros materiales y porque en los últimos meses había estado participando en la planificación de nuevos proyectos y conocía perfectamente lo que podrían ser los requerimientos del mercado. Luis Sáenz es ingeniero industrial, de 38 años, formado en un centro tecnológico de automoción de Estados Unidos y contaba, a pesar de su juventud, con una amplia experiencia en este sector.

La empresa sabía que iba a haber un problema y es que Luis no iba a poder dedicarse al cien por cien a este equipo, ya que a su vez era coordinador de otros tres equipos más que estaban llevando a cabo el proceso de lanzamiento de nuevos productos y utillajes. A pesar de ello, confiaban en su capacidad de trabajo y de organización.

En esta ocasión, las personas de la empresa que iban a formar parte del equipo eran Pedro Fernández y Marta Martínez. Pedro tenía 50 años, estaba casado y había entrado a trabajar en Cauchos Solution hacía solo un año, aunque conocía bien el sector pues procedía de una empresa alemana del mismo sector. Marta tenía 32 años, estaba soltera y había entrado a trabajar en la empresa hacía ocho años como becaria, mientras finalizaba su proyecto fin de carrera de ingeniería industrial. Su principal aporte al grupo era su destreza con la

simulación y con los programas informáticos. En su afán por progresar en el grupo empresarial y con las miras de ocupar algún puesto de responsabilidad, llevaba un año realizando un máster de Alta Dirección, intensivo los fines de semana, pero no había informado de esto a ninguno de sus compañeros.

Por parte del centro de investigación estaba Samuel Elías, tenía 62 años, ingeniero químico, estaba casado y siempre decía: “estoy pensando ya en jubilarme para poder disfrutar de mis hobbies y de mi familia,... qué ganas tengo de no tener un horario”. Conocía bien las innovaciones relacionadas con el sector automotriz, los nuevos materiales y estaba al día de las investigaciones que se iban realizando en torno al caucho, aunque su carácter poco afable hacía que no se relacionase demasiado con las personas de su centro. En el centro todos conocían el carácter de Samuel, pero no era impedimento para trabajar con él ya que era un gran profesional y un magnífico investigador.

En esta ocasión Samuel estaría acompañado de dos jóvenes investigadores doctores, Nicolás y Cristina, que podían hacer aportaciones interesantes además de realizar operaciones más sistemáticas de apoyo en aquello que fuese necesario. Eran dos personas con entusiasmo por aportar su conocimiento y talento, pero con escasos conocimientos sobre programas informáticos específicos de simulación.

El procedimiento normal de estos equipos multidisciplinares y pertenecientes a dos organizaciones consistía en que el coordinador, en este caso Luis Sáenz, presentase a los componentes del equipo cuáles iban a ser los objetivos, la planificación y los recursos con los que iban a contar. Posteriormente, los miembros del equipo podían plantear aquellas dudas o cuestiones que no hubiesen quedado claras. Lo único que, en esta ocasión, Luis, al no disponer de demasiado tiempo, les convocó, les facilitó un dossier con alguna información (nombres y perfiles de los componentes del equipo), informes técnicos, sugerencias realizadas por los clientes en otros proyectos de desarrollo de innovaciones, artículos sobre propiedades de ciertos materiales relacionados con el caucho, un manual de cómo trabajar en equipo y les insistió en que ante cualquier duda le mandasen un correo electrónico. Era el mes de enero y para diciembre este proyecto debía estar prácticamente finalizado.

Luis Sáenz sabe que lo que empujó a la dirección de Cauchos Solution a llevar adelante este proyecto fue la novedad que iba a suponer para sus clientes, el potencial de ventas, la posibilidad de reforzar la imagen de la empresa, la dificultad de imitación del producto y la oportunidad de negocio con una firma de automóvil bien posicionada. Aunque también dice que: “...soy consciente de que siempre, desarrollar un nuevo producto que sea fruto de una colaboración con un centro investigador, lleva un proceso paralelo de innovación en el proceso productivo”. Y en este sentido, Luis trasladó, en esta primera reunión, el siguiente mensaje a su equipo: “... tener presente que aunque se parta de algo puramente conceptual hay que ser capaces de saber trasladarlo a una serie de pruebas piloto para continuar con una fase preindustrial y culminar con

la fabricación”. Igualmente, les recalcó: “... gracias al esfuerzo que realicéis en vuestra investigación, la empresa Cauchos Solution podrá abrir nuevas vías de desarrollo, de diversificación y de mejora de la marca”.

Antes de despedirse, Luis pidió a su equipo que leyesen el material entregado y quedó en verlos al cabo de dos semanas. Al irse les miró a todos y les dijo: “Os pido constancia en el trabajo y creatividad”.

Evidentemente, cuando Luis se ausentó de la reunión las cinco personas se quedaron intercambiando opiniones, sus números de teléfono, la estrategia que podían seguir y convocándose ellos mismos para una reunión en la que fijasen la ruta a seguir. Todos estaban de acuerdo que la generación inicial de ideas es clave y por supuesto, cuanta más información aportasen, mejor.

En ese momento tomó las riendas de la situación Samuel y les convocó a una reunión al día siguiente, comprometiéndose a llevar un cronograma y un reparto de tareas en el que previamente había estado trabajando. También aprovechó para decir a sus compañeros que se leyesen un material que les entregó sobre lo que iba a ser el proyecto, y comentó: “Os va a dar tiempo pues, como veis, no llega a cincuenta páginas”.

En la reunión del día siguiente intercambiaron impresiones, se repartieron unas tareas iniciales y se citaron para la siguiente semana, acordando que iban a reunirse tres veces por semana durante las tres primeras semanas. También acordaron que desarrollarían el trabajo en Cauchos Solution pues, al disponer de espacio, era más cómodo trabajar todos en el mismo entorno y que solo acudirían al centro de investigación para hacer las pruebas que fuesen necesarias. Así que Pedro se encargó de hablar con la empresa para buscar un lugar de trabajo para Samuel, Nicolás y Cristina.

Cuando al cabo de dos semanas tuvieron de nuevo la reunión con el coordinador del equipo, Luis Sanz, le comentaron estas novedades y hablaron sobre las lecturas que él les había entregado en la primera reunión. Pero, a pesar de que fue Luis quien les dijo que leyeran los documentos, se disculpó de no haberlo hecho él aludiendo a que a lo largo de esos días había tenido una sobrecarga de trabajo. Y por supuesto, Marta tampoco se había molestado en leer nada, ya que argumentó que llevaba varios años en la empresa y conocía perfectamente cómo se trabajaba en equipo y que en cuanto le dijese cuatro ideas sobre el nuevo material enseguida lo iba a comprender, por lo tanto, tampoco precisaba estudiar nada. El resto de miembros del equipo se habían familiarizado con todos los documentos y expusieron sus ideas al respecto.

La dirección de la empresa considera clave esta fase de desarrollo y aunque el horario habitual de la empresa es de 9 a 17 horas, los trabajadores que pertenecen a estos equipos pueden trabajar a cualquier hora del día o de la noche, ya que deben marcar su propio ritmo de trabajo para poder llegar a cumplir objetivos. Así que es habitual ver comer a los equipos de trabajo juntos para

aprovechar ese tiempo y avanzar en el proyecto, si bien también es habitual que los responsables de equipos coman aparte para tratar otros temas más estratégicos para la empresa.

Dado que el proyecto requería gran concentración en el mismo, Samuel, que era quien estaba al frente, quedaba con sus colaboradores y con Pedro para explicarles las características del nuevo material con el que iban a trabajar, su opinión y las posibles soluciones a problemas que iban apareciendo. Marta se unía a ellos en contadas ocasiones, ya que siempre ponía algún pretexto para no acudir. Esta forma de actuar de Marta molestaba a sus compañeros, pero a medida que avanzaban en el desarrollo del nuevo producto, eran tantos los problemas que aparecían, que sabían que lo único que podían hacer es trabajar estrechamente y tratar de integrar a Marta al equipo lo antes posible. Tampoco querían molestar a Luis Sanz contándole los problemas cotidianos pues sabían lo ocupado que estaba, por lo que recurrían de manera informal a compañeros ajenos al equipo que pudiesen asesorarles de manera puntual sobre resolución de problemas concretos que les surgiesen.

Con el transcurrir de los días, a Nicolás y Cristina se les exigía más (buscar información, plantear acciones de mejora, dar sugerencias sobre la forma de resolver problemas o presentar informes con cierta sistemática y rigurosidad). Estaban tan absorbidos con ese proyecto que llegaron a considerarlo como un reto suyo y se pasaban el tiempo perfeccionando las distintas técnicas que proponían para tratar con el nuevo material, más que intentando aportar luz para solucionar los problemas que en el desarrollo del proyecto iban apareciendo.

La toma del control del proyecto por parte de Samuel había hecho que el proyecto fuera avanzando, pero no al ritmo deseado, lo que Samuel justificaba diciendo que: "... a mí me gusta trabajar en mi espacio, aquí muchas veces no encuentro lo que deseo y debo hacer varios desplazamientos a mi centro cada vez que quiero hacer alguna cosa. Es clave tener fuerza mental y no pensar solo en el cierre del proyecto sino centrarnos en el día a día para lo cual necesito encontrarme motivado".

Una tarde Samuel se dirigió a sus compañeros para darles ánimos y decirles que aunque él tuviese ese carácter tan frío, quería que supiesen que les agradecía el esfuerzo que estaban haciendo, pues había tareas que iban realizando que eran poco visibles pero que eran muy enriquecedoras para el proyecto.

Estas actuaciones de Samuel conseguían que Pedro, Marta y él fueran limando asperezas entre ellos y comenzaron a trabajar de una manera más cómoda y con más confianza. Pero lo que todos desconocían era que Marta, siempre que podía, se encargaba de contactar con Luis para criticar el trabajo que hacían sus compañeros y quejarse de que así era imposible progresar e incluso comentaba: "... Samuel ha conseguido tanta confianza en el equipo que hace perder tiempo; por ejemplo, Pedro se dedica de vez en cuando a contar chistes o historietas y lo único que hace es ralentizar el trabajo aunque él diga que es

para romper tensiones”. Y como todo su afán era quedar bien ante la dirección siempre se basaba en los mismos argumentos: “Esta fase es uno de los factores clave del éxito de nuestra empresa, es el motor fundamental del negocio de la empresa, impulsa el resto de las áreas (producción, logística, distribución, comercialización y marketing). De ahí que el equipo tengamos que cuidar cada detalle, para posicionarnos en los mercados”.

En abril, el director de innovación tuvo una seria conversación con Luis pues veía que no se iban a cumplir plazos y que no veía indicios de que se cerrase en breve la fase de desarrollo. Así que Luis optó por incorporarse plenamente a las reuniones y a participar de las decisiones solucionando problemas que llevaban días encasillados.

El sueldo de Luis era equiparable al de un cargo directivo, pero además, curiosamente, por cada proyecto que coordinaba conseguía incentivos. Así que tenía razones económicas para querer lograr los objetivos aunque no había una implicación alta en ninguno de los equipos hasta que no se le daba un aviso por parte del director de innovación. Sin embargo, el resto de miembros tenía un sueldo establecido que no se veía incentivado pues se entendía que era su trabajo. Cuando el equipo se enteró en mayo de los incentivos económicos de Luis, se generó cierto malestar al no entender cómo no se había implicado más en la supervisión hasta entonces. Mientras, Marta seguía informando de todo a la dirección, siempre mostraba esa doble cara en la que, por ejemplo como en este caso, era la primera en quejarse pero luego se desligaba de algunas actuaciones del equipo delante de sus directivos.

A partir de este momento, el equipo comenzó a delegar gran parte del trabajo en Luis, aludiendo que para eso cobraba e incluso, en algunas ocasiones, cuando les planteaba alguna cuestión, solían callar como muestra de rechazo.

Con el trabajo intenso de los últimos meses, a pesar de la desconfianza entre Pedro y Samuel, se consiguió finalizar el proyecto para diciembre por la supervisión continua del coordinador del equipo y sobre todo por su autoridad poco participativa. La calidad del trabajo entregado era inferior a la deseada y había que efectuar algunas modificaciones, para lo cual delegaron en Samuel y en sus colaboradores directos.

A pesar del éxito final, los becarios solicitaron un cambio de puesto en el centro de investigación aludiendo que habían dado un giro a su desarrollo profesional. Pedro continuó formando parte de los equipos de desarrollo, Samuel siguió hasta su jubilación trabajando pero no quiso volver a colaborar con Cauchos Solution y Marta fue ascendida a coordinadora de equipos en la fase de producción.

3. Preguntas

Este caso refleja una situación ficticia de lo que podría haber sucedido en uno de los equipos de la empresa Cauchos Solution en la fase de desarrollo de un nuevo producto. El objetivo es debatir acerca de algunas variables que deben tenerse presentes cuando se constituyan equipos y en este sentido proponemos las cuatro siguientes:

- 1) ¿Qué factores contribuyen a que un equipo de trabajo consiga resultados positivos? ¿En qué medida esos factores deben estar alineados con los valores de la empresa? Comprobad si los factores señalados se han cumplido en Cauchos Solution.
- 2) ¿Qué roles podemos encontrarnos en los miembros de un equipo de trabajo? Y en este sentido, ¿consideráis que Luis Sanz ha cumplido su rol de líder o coordinador del equipo de Cauchos Solution?
- 3) Señalad los factores clave de los equipos de alto rendimiento. ¿Qué aspectos es imprescindible cuidar en la actualidad en un equipo de alto rendimiento? ¿Pensáis que el equipo presentado en el caso puede ser considerado de alto rendimiento?
- 4) ¿Qué papel desarrollan las nuevas tecnologías en el trabajo en equipo en empresas pertenecientes a sectores muy competitivos, como es el caso de Cauchos Solution?

4. Recursos

Se recomienda con carácter general trabajar con manuales de gestión y organización de empresas, gestión de recursos humanos, así como con textos, documentos y artículos que traten de manera más específica el trabajo en equipo. Entre estos últimos recursos proponemos:

Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.

Aguado, D.; Lucía, B.; Arranz, V. (2008). *Habilidades para el trabajo en equipo: programa de entrenamiento*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Madrid.

Belbin, M. (1995). *Roles de equipo en el trabajo*. Bilbao: Belbin Associates.

Gil, F.; García, M. (1996). *Grupos en las organizaciones*. Pirámide.

Gil, F.; Alcover de la Hera, M.; Rico, R.; Sánchez, M. (2011). "Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo". *Papeles del Psicólogo* (vol. 32, págs. 38-47).

Guía de innovación para pymes del sector de equipos y componentes de automoción CEIM: <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/MadridEmprende/GuiadesectorEquiposyComponentesAutomoci%C3%B3n.pdf>

Hayes, N. (2007). *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito*. Paraninfo.

Hunsaker, P.; Alessandra, T. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos: un enfoque actual para guiar y motivar con éxito*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Díaz de Santos.

Palomo, M^a. T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC.

Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Villanueva, P. (2011). *Equipos innovadores: herramientas para gestionar la diversidad creativa*. Fundación Riojana para la Innovación, Gobierno de La Rioja.

Webs:

Equipos & Talento: <http://www.equiposytalento.com/>

Guía sobre trabajo en equipo: http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias_municipales/253294213_115200911344.pdf

Recursos Humanos Magazine: <http://www.rrhmagazine.com/>