



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

**Gestión de grupos de trabajo en la empresa**  
Juan Javier Urbano Florit

**Grau d'Administració d'Empreses**

Any acadèmic 2018-19

DNI de l'alumne: 41501628Z

Treball tutelat per Lara Ezquerra Guerra  
Departament d'Economia i Empresa

|   |       |    |       |    |
|---|-------|----|-------|----|
| S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació | Autor |    | Tutor |    |
|   | Sí    | No | Sí    | No |
|   | X     |    | X     |    |

Paraules clau del treball:

Grupos de trabajo, gestión, recursos humanos, globalización, estudios intergrupales

## ÍNDICE:

|   |    |
|---|----|
| Abstract.....   | 3  |
| 1. Introducción.....  | 3  |
| 2. Objetivo del estudio.....  | 4  |
| 3. Revisión de la literatura.....   | 5  |
| 3.1. Definición de grupo de trabajo.....  | 5  |
| 3.2. Historia del uso de los recursos humanos.....                                      | 6  |
| 3.3. Factores de importancia en la gestión de los RH.....                               | 8  |
| - Tamaño óptimo del grupo.....  | 8  |
| - Nuevas tecnologías y la importancia de adaptarse.....                                 | 10 |
| - Diversidad en los grupos de trabajo.....  | 14 |
| - Género.....   | 17 |
| - Experiencia individual y grupal.....  | 19 |
| - Pereza Social.....  | 22 |
| - Teletrabajo.....  | 23 |
| 4. Análisis conjunto de la situación de los grupos de trabajo en la empresa actual..... | 25 |
| 4.1. La cultura empresarial y su efecto diferenciador en los grupos de trabajo.....     | 25 |
| 4.2. Modelos de éxito: el caso de Google y Zappos.....                                  | 26 |
| 5. Conclusiones.....  | 28 |
| 6. Bibliografía.....  | 32 |

## **Abstract**

La globalización y el rápido cambio del mercado laboral provocan en las empresas una necesidad de actualizarse constantemente, tanto en recursos materiales como en recursos humanos. Sin embargo, muchas veces resulta difícil adaptarse al cambio con la eficacia y rapidez que demanda el mercado. Considerando que el capital humano es el input más heterogéneo de la empresa, bien gestionado puede convertirse en el que aporte un mayor valor añadido a la misma.

El objetivo del presente trabajo es el de analizar el impacto de los grupos de trabajo dentro de la empresa desde una perspectiva multidisciplinar, analizando los diversos factores que afectan al grupo, para luego proseguir con un análisis de la situación actual.

## **Abstract**

*Globalization and the rapid change in the labor market translate into companies a need to be constantly updated, both in material resources and in human resources. However, adapting to those changes with the efficiency and speed that the market demands is often difficult. Considering that human capital is the most heterogeneous input of the company, when well-managed, it can become the greatest provider of added value to the company.*

*The objective of this paper is to analyze the impact of work groups inside the company from a multidisciplinary perspective, analyzing different factors that might affect the group, and then analyzing the current situation.*

## **1. Introducción**

El mundo laboral y la manera de entender el trabajo han cambiado radicalmente en el pasado reciente, principalmente a raíz de las distintas revoluciones industriales. El mercado cambia más rápidamente de lo que las empresas pueden asimilar. Los tiempos de producción se reducen y los procesos se aceleran. La flexibilidad, la rapidez de reacción y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios del mercado son factores que deben tenerse en cuenta para seguir manteniendo la competitividad dentro de un mercado globalizado e internacional.

Desde un punto de vista técnico, el principal cambio ha sido la llegada de internet a principios de los años setenta. Los mercados se informatizaron e internacionalizaron, derivando en la Tercera Revolución Industrial, en la que nos encontramos actualmente (Oliván Cortés, 2014).

Las empresas utilizan las llamadas TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) para desarrollar sus actividades, y de hecho se han integrado de tal manera que hoy en día no se concibe trabajar sin dichas tecnologías. Estos recursos tecnológicos no solo afectan a la producción, sino también a la manera de consumir, por ello se han convertido en una pieza clave en

cualquier empresa (Torrent i Sellens, 2002).

En un ambiente tecnificado e informatizado, el papel de los trabajadores se ve transformado. Su trabajo ya no consiste en realizar procesos mecánicos, sino en aportar valor a la empresa. Las empresas buscan creatividad, flexibilidad, originalidad, el trabajador debe estar en sintonía con el mercado en el que está trabajando para optimizar el rendimiento de la empresa. Dado que la tecnología de la que puedan servirse las empresas es similar, el factor diferencial que marca la diferencia de éxito entre una empresa y otra es el personal de la misma. Las grandes firmas como Google han sido conscientes de que los trabajadores eran el input más importante de la empresa, y han marcado un antes y un después en la manera de trabajar (De La Torre Martínez, M., 2017).

La importancia de los recursos humanos en la empresa es cada vez más imperante, por ello es necesario que la empresa dedique recursos a gestionar sus grupos de trabajo de manera óptima, ya que éste es el valor que le va a hacer sobresalir frente a la competencia y estar preparado para adaptarse a los cambios constantes.

La gestión de los grupos de trabajos resulta compleja debido a la heterogeneidad de los trabajadores, aun así, los estudios demuestran su relación directa con el éxito final de la empresa (De La Torre Martínez M., 2017). Un buen equipo de recursos humanos hará hincapié en la gestión de sus grupos de trabajo, analizando los distintos factores que influyen a los individuos, intentando cohesionar el grupo, anticiparse a posibles problemas y creando una cultura empresarial fuerte en la que todos los individuos puedan sentirse identificados, y por ende, satisfechos con su trabajo.

## **2. Objetivos del presente estudio**

El objetivo del presente estudio es analizar el papel de los grupos de trabajo en el entorno empresarial. Para llevar a cabo este estudio, primero se estudiará el concepto de grupo de trabajo, después se contextualizará en una breve revisión histórica de los recursos humanos, para finalmente pasar a profundizar en el análisis de los distintos factores a tener en cuenta a la hora de gestionarlos.

Los contenidos a analizar consisten en un estudio del pasado reciente y futuro próximo. Se procederá a analizar el contexto en el que surge el interés por los estudios intergrupales, desde una perspectiva más sociológica, para luego pasar a concretar su influencia dentro del mundo empresarial y las variables que afectan a la gestión de los grupos de trabajo. La selección de factores a estudiar serán las siguientes: el tamaño óptimo del grupo, las nuevas tecnologías, la diversidad en los grupos de trabajo, el género, la experiencia individual y grupal, la pereza social y el teletrabajo.

Para realizar este análisis, se utilizará una revisión de literatura basada en conocimientos de diversas áreas, principalmente de recursos humanos y de sociología. Cualquier estudio de recursos humanos estará siempre sujeto a

teorías sociológicas, y para el presente trabajo se ha considerado que tomando una perspectiva multidisciplinar, se podrían llegar a conclusiones más acertadas. La gestión de los equipos de trabajo debe presentarse como un análisis flexible y sujeto a cambio, ya que la naturaleza misma de los grupos dificulta la generalización.

Una vez hecha la revisión de la literatura se procederá a hacer un análisis conjunto de la situación actual, con la cultura empresarial como aspecto a tener muy en cuenta y el teletrabajo como limitación a la hora de gestionar grupos de trabajo, finalizando, entre otros, con el ejemplo de Google, un modelo ampliamente considerado exitoso.

El trabajo se desarrollará de la siguiente manera: en la sección 3 se realizará una revisión de la literatura, empezando con una definición del concepto clave: los grupos de trabajo, para proseguir con una breve revisión histórica de los recursos humanos que servirá como marco contextual del trabajo, y finalmente la sección terminará con un análisis de factores a tener en cuenta a la hora de estudiar los grupos de trabajo.

Dichos factores son los siguientes:

- El tamaño óptimo del grupo.
- Las nuevas tecnologías y la importancia de adaptarse
- La diversidad en los grupos de trabajo.
- El género.
- La experiencia individual y grupal.
- La pereza social.
- El teletrabajo.

En la sección 4 se realizará un análisis conjunto de la situación de los grupos de trabajo en la empresa, analizando en los subapartados la cultura empresarial y su efecto diferenciador en dichos grupos por un lado, y los modelos de éxito por otro, tomando como ejemplos los casos de Google y Zappos.

Finalmente, la sección 5 servirá para desarrollar las conclusiones del estudio, que claudicará con la bibliografía en el último apartado.

### **3. Revisión de la literatura**

#### **3.1 Definición de grupo de trabajo**

Para definir el concepto de grupo de trabajo es necesario empezar hablando de comportamiento organizacional. Se entiende por organización “una unidad social coordinada de forma consciente, conformada por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas.”<sup>1</sup>El punto fuerte de la organización consiste en el comportamiento de

---

<sup>1</sup> Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque, Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.

los individuos que la componen, así pues, es necesario que dichas personas coordinen sus acciones en dirección a objetivos comunes y a la obtención de resultados. Para ello es necesaria la figura del gerente, quién lidera el grupo y supervisa las actividades (Amorós, E., 2007).

En el contexto del comportamiento organizacional, se entiende como grupo de trabajo “dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares”.<sup>2</sup> Dentro de este concepto existe una clasificación de los distintos grupos que se pueden dar en la empresa: el grupo formal, aquel designado por la organización; el grupo no formal, resultante de la interacción social entre los trabajadores; el grupo de mando, compuesto por individuos que responden ante un gerente; el grupo de tarea, con trabajadores que realizan juntos un determinado proyecto; el grupo de interés, dónde los individuos trabajan conjuntamente para lograr objetivos específicos individuales; y el grupo amistoso, en el cual los empleados se relacionan por tener características comunes. (Robbins, S. et al., 2009).

Es importante también no confundir grupo de trabajo con equipo de trabajo, pues el primero “interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad [...] [y el segundo] [...] genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.”<sup>3</sup>

### **3.2. Historia del uso de los recursos humanos**

Se podría considerar que a principios del siglo XX se inició un cambio en la forma de entender el trabajo y las funciones de los trabajadores dentro de la empresa. En un contexto de Revolución Industrial, corrientes de pensamiento tales como el marxismo o el liberalismo, y la aparición de la sociología, era necesario repensar y redefinir la manera de trabajar.

Dentro de este clima de cambios, aparecen los Estudios de Hawthorne (1924) en una empresa eléctrica de Illinois. El objetivo del estudio fue estudiar si la intensidad de la luz en el puesto de trabajo estaba correlacionada con la productividad de los trabajadores. Se considera que este experimento es el punto de inicio de los estudios sobre el comportamiento organizacional. Aunque el experimento realizado no tuvo resultados concluyentes, a partir de este estudio se estimuló el interés por el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones.

La importancia de este estudio reside en que se arrojó luz sobre la importancia de las normas o estándares sociales dentro de un grupo de trabajo, ya que éstos pueden llegar a ser determinantes en cuanto al comportamiento, y por ende, productividad del trabajador.

---

<sup>2</sup> Robbins, S., Judge, T., Pineda Ayala, L., & Garza Estrada, R. (2009). *Comportamiento organizacional* (13th ed.). México: Pearson Educación.

<sup>3</sup> Robbins, S., Judge, T., Pineda Ayala, L., & Garza Estrada, R. (2009). *Comportamiento organizacional* (13th ed.). México: Pearson Educación.

Las transformaciones en la manera de entender el trabajo de principios de siglo empiezan a integrarse en el inconsciente colectivo a mediados del siglo XX. Las corrientes de pensamiento en cuanto a comportamiento presentan un gran auge: con teorías filosóficas como la teoría del otro de Simone de Beauvoir (1999), se entiende que una identidad, ya sea individual o social, se define en contraposición a otras identidades, individuales o grupales. Este nuevo enfoque influye en diversos ámbitos y empiezan a interrelacionarse los conceptos de empresa y sociología, dando lugar a estudios multidisciplinares.

La sociología fue una corriente de pensamiento que también tuvo gran auge a principios del siglo XX, con representantes como Auguste Comte o Emile Durkheim, aunque no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial, a raíz del Holocausto, que los psicólogos sociales se interesaron por las relaciones intergrupales para explicar los hechos acontecidos. Se dieron cuenta de que necesitaban cambiar el enfoque de estudio para entender los fenómenos acontecidos. No debían centrar el análisis en grandes masas de individuos, sino más bien en la articulación de los grupos sociales, y su poder dentro de la sociedad (Tajfel, 1966).

A partir de ese momento empezaron a emerger las primeras teorías en relación a las jerarquías que ocupan los grupos sociales en cuanto a estatus y poder, son las llamadas Teorías de la Identidad Social y Teorías de la Autocategorización (Hornsey, 2008), que siguen utilizándose a día de hoy como herramientas para el estudio de grupos sociales, y que sirven de punto de apoyo para iniciar este estudio dentro de la empresa.

Un individuo no tiene solamente una identidad, sino que puede actuar diferente dependiendo del contexto social en el que se encuentre y de los grupos en los que esté afiliado. Estos grupos son muy diversos, y van desde la nacionalidad hasta el equipo de fútbol. (Turner, J.C, & Tajfel, H., 1986).

Así, los individuos tienden a clasificarse en distintas categorías, y estas categorías están definidas por características prototípicas. Esta categorización sirve para dos propósitos: el primero, el de segmentar y ordenar el entorno social, de manera que un individuo pueda definir a los otros; y el segundo, el de definirse a sí mismo en el entorno social a partir de los otros (Ashforth, B. & Mael, F., 1989).

Para comprender la Teoría de la Identidad Social es necesario desarrollar primero el fenómeno de la interacción humana, que se define en un rango de posibilidades entre dos extremos: la interacción puramente interpersonal (individuos sin consciencia de categorías sociales) y la interacción puramente intergrupala (representantes del grupo que ven sus cualidades individuales superadas por la afiliación al grupo) (Hornsey, 2008).

Dentro de este espejo de posibilidades se posiciona el estudio del comportamiento intergrupala, entendido como la capacidad de los individuos de ser críticos y de ver alternativas al *status quo* del grupo (Hornsey, 2008).

Una identidad, sea individual o grupala, se define en contraposición a otras

identidades (Simone de Beauvoir, 1945). Así, cuando se habla de identidad, se entiende que es una identidad relacionada con el entorno, pues una identidad *per se* no tiene sentido.

Esto conduce a una segunda cuestión: la jerarquía. Si se entienden distintas identidades que se definen en relación a su entorno, inevitablemente se creará una jerarquía de estatus y de poder, o bien algún tipo de clasificación.

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando un grupo tiene un estatus bajo? Sorprendentemente, los teóricos encontraron una correlación entre estatus bajo de un grupo social e identidad positiva del grupo (Hornsey, 2008; Maalouf, 2012). En estas circunstancias, encontraron que los individuos eligen o bien dejar el grupo, o bien identificarse más fuertemente con el grupo (acercándose, dependiendo del caso, a comportamientos puramente intergrupales).

En definitiva, la importancia de esta teoría reside en ser el primer pensamiento teórico en asumir que los grupos ocupan una jerarquía social, y esa jerarquía afecta a los integrantes del grupo en cuanto a percepción del grupo, actitudes y sentido de pertenencia.

Por otro lado, la otra gran teoría es la de la Autocategorización. La teoría de la Autocategorización fue denominada por John C. Turner y Henri Tajfel, y su interés fue el de aportar una nueva perspectiva a la comprensión de los debates en el ámbito de la psicología social (Lange P. Kruglanski et. al., 2012).

La teoría de la Autocategorización se centra en el problema del grupo psicológico, en la manera en la que un grupo se forma, actúa y piensa colectivamente, teniendo en cuenta que un grupo social siempre es un conjunto de individuos que comparten un mismo pensamiento (Turner, J. C., 2010).

Dicha teoría es muy similar a la anterior, pero no coincide en el dualismo entre interacciones humanas interpersonales e intergrupales, sino que considera que hay distintos niveles de autodefinición.

Estos niveles se pueden clasificar en tres grandes grupos: la identidad humana (el Yo como un ser humano), la identidad social (el Yo como miembro de un grupo social, en contraposición a otros grupos sociales), y la identidad personal (la definición del Yo en base a comparaciones interpersonales) (Hornsey, 2008).

La Teoría de la Autocategorización dicta que cualquier identidad es un resultado de la mezcla de estos tres niveles. Así, cuando predomina uno de los tres niveles, los otros dos reducen su impacto en la identidad, siguiendo la ley del Antagonismo Funcional (Hornsey, 2008).

### **3.3 Factores de importancia en la gestión de recursos humanos**

El capital humano es un input imprescindible en cualquier empresa, sin embargo dada su heterogeneidad resulta muy difícil analizarlo de la misma

manera en la que se analizan otras variables que afectan al rendimiento y productividad de la empresa. El análisis de cualquier grupo de trabajo debe centrarse en factores tanto individuales como colectivos.

En el apartado anterior se ha explicado la interacción intergrupala y el comportamiento de grupo. A continuación se estudiarán las variables que definen a los individuos dentro del grupo.

Dada la heterogeneidad de los grupos de trabajo en la empresa, resulta complejo establecer las variables a estudiar, por eso este estudio se centrará en aquellas que se consideran que pueden encontrarse de manera común en casi todos los equipos de trabajo de cualquier empresa. Así, las variables que se tendrán en cuenta son las siguientes: el tamaño óptimo del grupo, las nuevas tecnologías y su uso en la empresa, la diversidad (tanto demográfica como de capital humano), el género, la experiencia y la pereza social.

### **- Tamaño óptimo del grupo**

Se ha investigado en varios estudios el efecto del tamaño del grupo en la productividad. La manera en que se articulan y gestionan los grupos de trabajo debe tener en cuenta el número de miembros integrantes, ya que un número mayor o menor puede influenciar positiva o negativamente en el resultado final del proyecto.

Existen varios factores a tener en cuenta cuando se estudia el tamaño del grupo. En relación a la cohesión y la intimidad entre los integrantes de un grupo, los estudios concluyen en que a mayor tamaño del grupo, menor cohesión e intimidad entre los miembros. En cuanto a la participación e intervención de los individuos dentro del grupo, parece haber consenso en que a medida que el grupo incrementa de tamaño, las conversaciones iniciadas por individuos disminuyen, llevando a una comunicación más pobre. (Wheelan S., 2009).

Por otro lado, los sentimientos de inhibición y de amenaza se ven incrementados a medida que el tamaño del grupo aumenta. Así, en grupos más grandes se encuentra un mayor número de desacuerdos, y por tanto, de insatisfacción con el grupo (Gibb, 1951).

En base a los estudios realizados en relación al tamaño del grupo, parece haber una mayoría consensuada con respecto a la influencia del tamaño del grupo en todos los aspectos anteriores: la intimidad y la cohesión, la participación e intervención y los sentimientos de inhibición y de amenaza. (Wheelan S., 2009)

De todas maneras, existen también otras investigaciones en las que los resultados relacionan un incremento del tamaño del grupo con un aumento de productividad y de rendimiento en la tarea que estén realizando.

En concreto, Wanous and Youtz (1986) concluyó su investigación indicando que un mayor número de miembros del grupo ampliaba el abanico de posibles soluciones, lo que llevaba a un mejor proceso de toma de decisiones, y por tanto, a un aumento de la productividad. Este mismo concepto también se

tratará en el siguiente apartado en relación a la diversidad de los miembros de trabajo. Sin embargo, como se verá en el siguiente apartado, una amplia diversidad de soluciones puede suponer tanto un beneficio como una limitación, ya que puede resultar difícil llegar a un consenso en alguna ocasión.

En este punto, se observa que la investigación sobre el efecto del tamaño del grupo en diversos aspectos del trabajo conduce a resultados contradictorios. Para esclarecer estas diferencias, nuevos estudios proponen una explicación a esta dicotomía: la influencia del tamaño del grupo sobre la productividad puede depender en el proyecto o tarea a realizar.

También es necesario tener en cuenta las limitaciones de todos estos estudios, puesto que la representación universitaria en los estudios realizados fue bastante mayor que la representación empresarial, y en caso de que los estudios no fueran con estudiantes universitarios, el grupo de trabajo se había formado con menos de una semana de antigüedad, dando lugar a un grupo poco cohesionado (Wheelan S., 2009). Por ello, los resultados pueden verse distorsionados ya que las muestras no pueden ser las más adecuadas, y es necesario tener estas limitaciones en cuenta a la hora de concluir con el estudio. Así pues, no queda claro cuál sería el tamaño de grupo óptimo para aumentar el rendimiento y productividad de la empresa, se tendría que evaluar en relación a otras variables.

Esta última limitación aboca a otro factor a tener en cuenta: la manera en que se articula un grupo, es decir, el desarrollo grupal. Wheelan (2009) lo describe en cuatro etapas: la primera, en la que los miembros confían en las directrices propuestas por el líder del grupo, aunque la productividad tiende a ser baja puesto que el grupo se está conociendo; la segunda, dónde los miembros empiezan a tener discrepancias entre ellos en cuestión de procedimientos y objetivos, dando lugar a los primeros conflictos. La tarea principal del grupo en esta etapa consistirá en desarrollar un sistema de valores, normas, procedimientos y objetivos grupales a seguir. En la tercera etapa, el grupo madura sus negociaciones, llegando a solidificar las relaciones profesionales entre los miembros y, por ende, la productividad tiende a incrementar. Finalmente, en la última etapa, si las limitaciones han sido bien gestionadas y se han resuelto los problemas, se llega a un intenso nivel de productividad dónde los miembros están centrados en el logro de objetivos y de tareas. Así, se concluye con que en etapas de mayor desarrollo grupal, la productividad del grupo se ve incrementada.

En conclusión, es difícil definir cuál es el tamaño óptimo del grupo, aunque parece que podría depender del proyecto a realizar. Los grupos de tamaño reducido suelen tener unos niveles mayores de cohesión, de intimidad, y de comunicación. Teniendo esto en cuenta, las empresas deberían definir el tamaño del grupo en función de la tarea a realizar.

#### **- Nuevas tecnologías y la importancia de adaptarse a ellas**

En la era de la globalización, la información, la comunicación y la tecnología, la

organización empresarial requiere adaptarse a nuevos escenarios con extrema rapidez. Por ello, un número creciente de empresas están dejando atrás las funciones tradicionales de gestión de recursos humanos para acercarse cada vez más a sistemas de información para agilizar procesos tales como reclutamiento de talento, selección y formación de personal (Maditheti, N. et al., 2017).

Las funciones del equipo de recursos humanos son muy variadas y tienen que ver con mantener los registros actualizados, realizar procesos de selección, formación de los empleados, gestionar las relaciones entre trabajadores, salarios y beneficios. Todas estas funciones pueden clasificarse en tres grupos distintos: funciones transaccionales (funciones rutinarias, del día a día), funciones tradicionales (selección, formación y compensación de empleados, entre otros), y funciones transformacionales (dirección estratégica, cultura de la empresa, cambios que añaden valor a la compañía). El objetivo de los Sistemas de Información de los Recursos Humanos es el de reducir el tiempo empleado en funciones transaccionales para poder invertir más esfuerzo en tareas tradicionales y transformacionales (Kavanaghe, M., & Johnson, R., 2018).

Todo departamento de Recursos Humanos necesita planificarse para anticiparse a los cambios que el mercado requiere en relación a los empleados de la empresa. Para ello, primero necesita fijar un plan general, llamado plan estratégico, para luego pasar a realizar una previsión de oferta y demanda que permita ver el número de empleados y el tipo de trabajo que se requerirá para llevar el plan estratégico a cabo con éxito. Este análisis marca la línea a seguir en cuanto a la selección y la formación de los futuros empleados de la empresa (Noe, R.A. et al., 2017).

Para llevar a cabo estos procesos existen nuevas tecnologías que cada vez son más utilizadas por pequeñas, medianas y grandes empresas: son los llamados Sistemas de Información de los Recursos Humanos, sistemas integrados para acumular, almacenar y analizar información relevante en el campo de los recursos humanos. Los Sistemas de Información de los Recursos Humanos consisten en programas informáticos que facilitan la organización de la información referente a la gestión de los empleados. Desde los sistemas más simples para organizar los turnos de los empleados hasta los más complejos, necesarios para las grandes empresas, por ejemplo para clasificar y filtrar los currículos que llegan diariamente sin atender a ninguna petición de empleo en concreto (Hendrickson A. R., 2003).

Por otra parte, la rápida evolución tecnológica requiere una actualización constante de muchos procesos. Esto supone un reto para el equipo de Recursos Humanos, y con la ayuda del Sistema de Información es posible estar actualizado respecto a nuevas tecnologías y respecto a la transformación de procesos tradicionales hacia procesos online. Todo ello ayudará a aumentar la eficiencia y la eficacia de la gestión de los recursos humanos, debido a la posibilidad de realizar un mayor número de transacciones reduciendo el número de recursos materiales, y a la oferta de una mayor ganancia en términos de funcionalidad para la empresa, al mismo tiempo que se reducen

los costes (Hendrickson A. R., 2003).

Hoy en día resulta prácticamente imprescindible para cualquier empresa contar con dichos sistemas para gestionar sus equipos de trabajo. A través de los años, esta herramienta ha ido evolucionando hasta convertirse no sólo en un sistema de gestión de información, sino en una herramienta analítica útil para la toma de decisiones (Hendrickson A. R., 2003).

Como se ha dicho anteriormente, la implementación de los Sistemas de Información de los Recursos Humanos tiene efectos en dos vertientes: en el uso administrativo del mismo, y en su uso estratégico. Ambos aspectos van de la mano, ya que la empresa llegará a un uso eficiente y eficaz del sistema de información cuando consiga llevar a cabo un desarrollo estratégico a partir de la información disponible en el Sistema de Información de los Recursos Humanos (Beadles, N et. al., 2005).

Los beneficios de utilizar dichos sistemas empiezan por la posibilidad de que las distintas partes interesadas participen en el proceso, es decir, tanto para los profesionales de Recursos Humanos como para los empleados es una herramienta útil. Los primeros cada vez depositan más confianza en estos sistemas para el cumplimiento de las tareas más elementales (Hendrickson A. R., 2003).

Los gerentes también pueden acceder a la información y las bases de datos para llevar a cabo distintos análisis o tomar decisiones, así como comunicarse con los otros departamentos o empleados, y todo ello sin necesidad de que el departamento de recursos humanos funcione de mediador. (Lengnick-Hall, M. & Moritz, S., 2003).

Y finalmente, para los empleados supone una ventaja a la hora de convertirse en usuarios finales de una parte del sistema, mediante un acceso web personalizado y varias opciones para gestionar diversos procesos administrativos. En este aspecto, el equipo de recursos humanos también facilita el proceso de formación de los empleados, pudiendo proporcionar programas informáticos accesibles de manera individual a través de internet para que los empleados mantengan sus habilidades actualizadas y renovadas (Hendrickson A. R., 2003).

En cuanto a los costes, es cierto que el proceso de implementación de Sistemas de Información de Recursos Humanos supone una inversión importante para empresas de cualquier tamaño. Sin embargo, los beneficios superan los costes, principalmente a largo plazo, ya que se reducen los procesos y los costes administrativos, así como los errores de información. De todas maneras, siempre resulta más fácil cuantificar el coste monetario de la implementación de los sistemas, que los beneficios intangibles que derivan de ellos (Lengnick-Hall, M. & Moritz, S., 2003).

Cuando se habla de Sistemas de Información de los Recursos Humanos, es importante esclarecer que el tamaño de la empresa va a influir en las necesidades a cubrir por dichos sistemas, siendo así un factor a tener en cuenta a la hora de elegir un sistema u otro. El número de empleados a

gestionar requerirá distintos contextos operacionales para que el Sistema de Información cumpla las necesidades y sea, a la vez, rentable para la empresa. Es decir, una empresa pequeña no necesitará una gestión con un número de funcionalidades igual que una mediana o gran empresa. Así, la complejidad de los Sistemas de Información aumentará a medida que aumenta el número de empleados a gestionar. Las pequeñas empresas normalmente podrán satisfacer sus necesidades de gestión con programas genéricos como Microsoft Excel o Microsoft Access, aunque no estén integrados con otros sistemas de organización empresariales. (Hendrickson A. R., 2003).

Por otra parte, en las empresas medianas se aumenta el número de información a gestionar, por ello el uso de sistemas genéricos empieza a resultar ineficiente debido, principalmente, al duplicado de información y a la conciliación con otros sistemas de organización. Estas empresas optarán normalmente por aplicaciones de rango medio, que aseguren el restablecimiento de información en caso de pérdida. Este tipo de programas suelen requerir una capacidad de computación parecida a la de las grandes empresas, aunque su tamaño más reducido no asegura la posibilidad de aprovechar las economías de escala. En las grandes empresas, disponer de un sistema potente es un requerimiento imprescindible por varias razones. La primera, por la cantidad de currículos no solicitados que se reciben a diario. Con estos softwares, las empresas son capaces de almacenar, filtrar y seleccionar los mejores perfiles en base a las distintas habilidades y requerimientos del trabajo, independientemente de si estos han postulado por algún puesto de empleo en concreto o no. No obstante, el reto en estas grandes empresas consistirá en integrar el Sistema de Información de Recursos Humanos dentro de los otros sistemas de información que la empresa pueda estar utilizando. Algunos programas han integrado el máximo de funcionalidades para la empresa, como es el ejemplo de PeopleSoft, altamente utilizado por empresas de tamaño considerable (Hendrickson A. R., 2003).

El uso de tecnología para gestionar los recursos humanos ha aumentado exponencialmente desde los años sesenta. (Obeidat, B, 2012). Un estudio realizado por Ball (2001) concluyó que un 60% de las empresas que aparecían en la revista *Fortune 500* durante los años noventa utilizaban regularmente sistemas de información de los recursos humanos para sus gestiones diarias.

En cambio, en el sector público parece que su uso es más limitado. Según el estudio de Beadles, N., Lowery C., & Johns, K. (2005), los gerentes se mostraban satisfechos con los sistemas de información, aunque no utilizaban todo su potencial, sino que limitaban sus funciones a la gestión de la información. La parte positiva es que los mismos directores son conscientes de que no están utilizando todas las funcionalidades que estos programas pueden ofrecer. El estudio sugiere que una posible explicación sea la falta de formación sobre el uso y funcionalidades de los sistemas de información.

En definitiva, lo que empezó siendo una herramienta para la administración diaria se ha convertido hoy en día en un sistema de ayuda para la toma de decisiones estratégicas (Obeidat, B, 2012). El uso de estas tecnologías aumenta exponencialmente, dadas sus amplias funcionalidades, que van

desde la ayuda a la administración diaria hasta la toma de decisiones estratégicas para la empresa. Independientemente del tamaño de la empresa, hoy en día resulta imprescindible contar con algún tipo de herramienta para gestionar la información sobre los empleados de la empresa. A medida que el tamaño de la empresa aumenta, el programa a utilizar deberá ser más complejo y con mayor funcionalidad, llegando a integrar, en el caso más óptimo, distintas funciones de gestión de la empresa, no sólo la de recursos humanos.

### **- Diversidad en los grupos de trabajo**

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el mercado de trabajo ha sufrido transformaciones estructurales en los últimos años. La llegada de internet, junto con el aumento del sector terciario, ha sido un factor clave para dicha transformación, puesto que ha cambiado la manera de concebir y de realizar el trabajo.

Actualmente se vive en un mundo globalizado, dónde las empresas ya no tienen estructuras rígidas y sólidas, sino que van cambiando constantemente (fusiones, alianzas entre empresas, cooperaciones, etc.) (Sánchez Gardey, 2019). Como consecuencia de todo esto, las plantillas de trabajo de hoy en día están sujetas a cambios constantes, ya no existe la estabilidad laboral de las generaciones anteriores, se vive en la incertidumbre.

El sociólogo Zygmunt Bauman lo describe como vida líquida, en contraposición a la vida sólida de generaciones anteriores. En la liquidez predomina la destrucción creativa, es decir, transformaciones constantes para crear nuevos productos, modas pasajeras (Bauman, 2006). Dentro de esta nueva sociedad, las empresas buscan y necesitan empleados “líquidos”, es decir, “individuos para quienes el espacio importa poco y la distancia no supone molestia alguna; son personas que se sienten como en casa en muchos sitios, pero en ninguno en particular. Son tan ligeras, ágiles y volátiles como el comercio y las finanzas, cada vez más globalizadas, que las ayudaron a nacer y que sostienen su existencia nómada.”<sup>4</sup>. Para las empresas en un mundo globalizado, estos individuos suponen un input de mucho valor, puesto que son capaces de adaptarse rápidamente al cambio constante.

Las necesidades de consumo cambian constantemente, por eso las empresas deben responder con rapidez y para ello necesitan un equipo de trabajo que pueda reinventarse. Así pues, cada vez es más común encontrar diversidad en cualquier equipo de trabajo. Entendemos diversidad como los distintos atributos personales de los miembros de un mismo grupo de trabajo (Jackson, S., et. al., 2003).

Partiendo del concepto de diversidad, según Sánchez Gardey, la heterogeneidad puede clasificarse en dos tipos: diversidad demográfica y diversidad de capital humano:

---

<sup>4</sup> Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. Barcelona: Paidós.

1. El primer tipo de diversidad hace referencia a características observables, que se subdividen en dos géneros: inmutables (edad, género, procedencia, etc.) o bien características de bagaje (nivel educativo, formación, experiencia profesional anterior, etc.). (Sánchez Gardey, 2019).
2. El segundo tipo de diversidad hace referencia a todos aquellos valores que los individuos pueden aportar a la empresa, entre ellos los conocimientos de los procesos de trabajo, las habilidades naturales y adquiridas, la experiencia, y los valores (Sánchez Gardey, 2019).

Ahora bien, dicha heterogeneidad necesita integrarse de manera efectiva y eficiente para que el equipo de trabajo funcione y se puedan aprovechar todos los beneficios de esta heterogeneidad. En este momento entra en juego la interacción intergrupala, y los investigadores cambian el foco de estudio, desde simplemente percibir que existe diversidad en la empresa a empezar a examinar en profundidad el efecto que tiene esta diversidad en el rendimiento. Por ello, se empieza a analizar cómo la diversidad se interrelaciona con las dinámicas del grupo (Christian, J. et al., 2006)

Uno de los objetivos principales de la investigación acerca de la gestión de la diversidad es llegar a comprender los efectos que los grupos de trabajo diversos tienen en la cohesión y en el rendimiento. (Christian, J. et al., 2006). Estos efectos han sido estudiados por diversos autores, aunque hay diversas corrientes en cuanto a su clasificación.

Sánchez Gardey ha analizado estos efectos y los ha clasificado en tres distintas clases: efectos cognitivos, efectos afectivos y efectos sobre la comunicación.

- Los efectos cognitivos hacen referencia al proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. Cada individuo aporta al grupo su propia perspectiva en cuanto a buscar, analizar y utilizar la información dada. Si el grupo es principalmente homogéneo, se llegará a un acuerdo de manera relativamente fácil, pero dejando de lado perspectivas que no han sido analizadas; en cambio, si el grupo es heterogéneo, se percibirán distintos puntos de vista, pero puede llegar a ser más difícil encontrar el punto medio en el que todos los miembros del grupo se sientan de acuerdo. El proceso de negociación es crucial para poder aprovechar los beneficios de los efectos cognitivos en los grupos de trabajo.
- En segundo lugar, los efectos afectivos hacen referencia a las relaciones interpersonales entre los trabajadores. Inevitablemente, en cualquier equipo de trabajo se suelen crear subgrupos en base a la afinidad entre individuos. Estos subgrupos suponen un reto para el equipo de recursos humanos, quien deberá gestionar una serie de aspectos para el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales. El primer aspecto a trabajar debe ser la cohesión del grupo: si los subgrupos se vuelven

homogéneos se tiende a perder la cohesión del grupo de trabajo, y ello dificultará la presencia de intereses compartidos. El segundo factor a tener en cuenta es la conflictividad interpersonal. El desacuerdo afectivo entre individuos puede llegar a nublar el proceso de toma de decisiones, es decir, puede que no se llegue a un acuerdo por cuestiones afectivas no relacionadas con el tema laboral a tratar. En tercer lugar, la presencia de estereotipos puede derivar fácilmente a una repartición errónea de las tareas a realizar, asumiendo que ciertos individuos poseen unas cualidades estereotipadas de las que realmente carecen. Y finalmente, el último aspecto a tener en cuenta es la cooperación. En línea con lo establecido anteriormente, la cooperación entre trabajadores será más productiva entre miembros del mismo subgrupo, y puede llegar a limitarse o bloquearse entre miembros de distintos subgrupos, limitando así las posibilidades de crecimiento efectivo dentro de la empresa.

- La interrelación entre los grupos también se manifiesta desde el plano comunicacional, son los llamados efectos sobre la comunicación. La comunicación es clave en cualquier organización de trabajo en dos perspectivas: entre los individuos del grupo de trabajo, y entre los miembros y el exterior. Dicha comunicación debe plantearse desde distintas puntos de vista. En cuanto a la comunicación interna, se debe analizar la frecuencia, la calidad y la formalidad, así como también la búsqueda de retroalimentación. La diversidad dentro de la empresa puede dificultar la frecuencia con la que los individuos se comunican entre sí y la calidad del mensaje a transmitir puede también verse afectada, ya que el proceso de transmisión del mensaje cambia según el bagaje cultural de cada individuo, y esto puede suponer un límite en cuanto a la fluidez comunicativa. Por otro lado, en un ambiente de trabajo la comunicación tiende a formalizarse, a no ser que sea dentro de un subgrupo afectivo. Esta formalidad comunicativa puede suponer un problema cuando la tarea a realizar es compleja, puesto que se necesitará combinar con mensajes informales. Todos los individuos buscan en la comunicación algún tipo de retroalimentación, buscando una valoración de su trabajo, tanto por parte de los otros miembros del equipo como por parte de sus superiores. La ausencia de esta retroalimentación puede suponer una falta de motivación de cara a enfrentarse al trabajo y una pérdida de críticas o correcciones para mejorar la realización de las tareas.

Por otra parte, cada vez es más fácil encontrar diversidad en la comunicación externa, entre los miembros de la empresa y el exterior, debido a la globalización y la internacionalización de las empresas. Al trabajar de manera internacional se necesita establecer comunicación entre distintos países y en distintos contextos. El hecho de tener un equipo de trabajo heterogéneo culturalmente va a favorecer estas comunicaciones con el exterior, puesto que el emisor y el receptor del mensaje van a compartir el mismo método comunicativo. (Sánchez Gardey, 2019).

Christian, J. et al. (2009) clasifican de distinta manera la gestión de la

diversidad. Principalmente se dan dos enfoques: la perspectiva de información y toma de decisiones, y la perspectiva de categorización social, las dos derivadas de la literatura de relaciones intergrupales.

La primera sugiere que la diversidad en el grupo de trabajo está relacionada de manera positiva con el rendimiento del grupo, ya que el mismo dispone de una gran variedad de destrezas, habilidades y perspectivas. Esta perspectiva propone que la base de conocimiento del grupo se ve ampliada al considerar otras opciones, teniendo como resultado procesos más reflexivos y un espacio abierto a generar nuevas ideas. (Christian, J. et al., 2006).

Por otro lado, la perspectiva de categorización social plantea que la diversidad en los grupos de trabajo puede ser perjudicial para la satisfacción y para el rendimiento de los empleados. Los grupos pueden utilizar diferencias y similitudes entre ellos y sus compañeros para categorizarse a ellos mismos y a los otros en base a grupos internos y grupos externos. Esta estrategia social tiene como resultado relaciones grupales pobres, en donde se denigran a otros miembros del grupo o se percibe al propio grupo como superior. (Christian, J. et al., 2006).

Según Jackson, S.E. et al. (2003), la clasificación sigue un distinto carácter. La diferenciación se basa en diferencias entre atributos relacionados con la tarea y atributos en base a relaciones interpersonales. Los primeros hacen referencia al conocimiento, habilidades y destrezas necesarias en el trabajo o proyecto a desarrollar. Los segundos tienen que ver con características demográficas tales como la edad, el sexo o el origen. Estos últimos afectan a las relaciones interpersonales pero no tienen un efecto directo en el trabajo a desempeñar.

Siguiendo la línea de las investigaciones de las últimas dos décadas, se puede concluir en que la diversidad puede mejorar el rendimiento del grupo, gracias a que proporciona un rango más amplio de perspectivas y un conjunto de habilidades individuales más completo, pero a su vez también puede afectar al grupo de manera negativa, perjudicando su cohesión y su rendimiento debido a la diversidad en experiencias personales (Christian, J. et al., 2006).

En conclusión, a raíz de la globalización, la existencia de diversidad dentro de la empresa es un hecho cada vez más inevitable. Existen muchos efectos positivos que pueden desarrollarse a partir de un grupo de trabajo heterogéneo, pero hay también muchas limitaciones que deben tenerse en cuenta.

Un grupo de trabajo heterogéneo necesitará, pues, una buena gestión por parte del equipo de recursos humanos para poder aprovechar todo el potencial y convertirse en un input eficaz y eficiente para la organización.

### **- Género**

El género es un aspecto más de la diversidad en la empresa, por eso, al empezar el proceso de inserción laboral femenina en el mercado de trabajo, los grupos de trabajo se vieron diversificados también en cuestión de género.

La inserción de la mujer en el mundo laboral es un proceso relativamente

reciente, ya que empezó al final de la Segunda Guerra Mundial, especialmente en el rango de edad compuesto entre 25 y 54 años. El aumento del número de mujeres en el mercado de trabajo es un proceso que sigue desarrollándose, resultado de cambios sociales y económicos profundos en la sociedad (Shank, 1988). Dado que es un proceso reciente, sigue siendo común encontrar más hombres que mujeres en puestos de liderazgo dentro de las empresas.

El auge del movimiento feminista está empezando a cuestionar las relaciones de poder entre géneros, y cada vez son más numerosos los estudios acerca del papel de la mujer dentro del mundo laboral. Por todo ello, el equipo de recursos humanos de la empresa debería tener esta variable muy presente a la hora de planificar y gestionar los grupos de trabajo, teniendo en cuenta las problemáticas actuales que afectan al género femenino tales como la brecha salarial o la dificultad para acceder a posiciones de liderazgo, entre otros (Roldán-García et. al., 2012).

Como punto de partida se ha tomado la idea de que la estructura del mercado laboral se ve afectada por símbolos e identidades de género. El género no es ajeno a la organización, es una parte integral del proceso, por ello la organización de la empresa no puede ser establecida sin tener en cuenta un análisis de género (Joan Acker, 1990).

Acker (1990) analiza el fenómeno del género en la empresa y lo categoriza en cinco procesos de interacción: el primero es la construcción de divisiones de género, es decir, posiciones más o menos accesibles según el género del empleado; el segundo, la construcción de símbolos culturales que mantienen esta división, tales como la imagen, el lenguaje utilizado o la vestimenta; la tercera es la interacción entre géneros, en cuanto a interrupciones, turno de palabra y establecimiento de temas de conversación; la cuarta, la consciencia individual del género en base a las normas sociales, que afecta a la manera en que el individuo actúa; y finalmente, el género como implicación en el proceso de creación y conceptualización de estructuras sociales (Joan Acker, 1990). Así pues, la organización de la empresa se ve afectada por estos procesos de interacción, que llegan a sugestionar el comportamiento de los individuos en relación a su género. Estas percepciones en cuanto a género afectarán a cómo trabaja un grupo de individuos.

Por otro lado, en lo que al presente trabajo respecta, se deben analizar como las diferencias de género afectan al trabajo en grupo, tanto cooperativo como competitivo. El rendimiento del equipo puede verse afectado por la composición del grupo, derivando en una experiencia estimulante, o bien hostil (Ivanova-Stenzel, Kübler, 2011).

Tomando como punto de partida el análisis realizado por Ivanova-Stenzel y Kübler (2011), se va a proceder a describir cómo el género afecta al trabajo por equipos. Este estudio basa su análisis en los incentivos y la repartición de ingresos, para analizar la competitividad o la cooperación entre miembros. En primer lugar, cuando la repartición de los ingresos es equitativa, se observa que si el grupo está formado por individuos del mismo sexo, no hay diferencia importante en el rendimiento de los equipos. En cambio, cuando hay diversidad

de género en un equipo, se observa una brecha en el rendimiento.

Por otro lado, cuando entra en juego la competitividad entre equipos, la situación cambia. Cuando la competición se realiza entre equipos del mismo sexo, se observa una gran brecha de rendimiento entre hombres y mujeres, pero esta brecha desaparece al competir entre grupos de género mixtos y se observa una mayor cooperación entre miembros.

La importancia de estos estudios reside en que se tienen en cuenta los equipos contrarios, ya que la composición del grupo oponente afecta al rendimiento del equipo en cuestión.

Así, las mujeres tienen un rendimiento más alto al competir contra un equipo de su mismo sexo que al competir contra hombres, y lo mismo pasa con los hombres (Gneezy et al. 2003).

Por tanto, se podría decir que existe un conflicto entre los intereses de la empresa para maximizar el rendimiento de los empleados y el interés por aumentar la igualdad de género en la empresa (Ivanova-Stenzel y Kübler, 2011).

El equipo de recursos humanos debería organizar los equipos de trabajo teniendo en cuenta estos resultados, gestionando los incentivos en función de la repartición de tareas, eligiendo para cada caso los grupos de trabajo más adecuados teniendo en cuenta el género de los componentes.

En conclusión, cuando se habla de género en los grupos de trabajo deben tenerse en cuenta dos factores: el primero, la cultura de la empresa y sus efectos sobre los trabajadores, y el segundo, el rendimiento de los individuos dependiendo de la composición del grupo de trabajo en el que se encuentren.

### **- Experiencia individual y grupal**

La experiencia profesional de los empleados es un factor clave a la hora de realizar cualquier proceso de selección. Aun así, hay algunos grados de experiencia que sólo se adquieren a partir de trabajar dentro de la organización.

La experiencia no tiene que ver solamente con sus profesiones anteriores, sino que también tiene mucho que ver con la experiencia adquirida dentro de la empresa: es lo que Goodman y Leyden (1991) denominan el grado de familiaridad, entendiendo este concepto como el conocimiento que los empleados tienen acerca de la tarea a realizar, acerca del grupo de trabajo, y acerca de las configuraciones del ambiente de trabajo. En su estudio, analizaron los efectos de esta familiaridad en los grupos de trabajo, concluyendo en que la productividad se veía aumentada en grupos de trabajo en el que el grado de familiaridad era más alto. A raíz de este estudio, otros análisis han profundizado en estos aspectos, entre ellos la experiencia del grupo de trabajo y sus efectos en la productividad, que es el que nos interesa desarrollar en este apartado.

Cada empresa tiene una filosofía del trabajo distinta, y el “learning by doing” hace referencia a un mecanismo innato de todas las empresas para integrar a los nuevos empleados a los procesos de aprendizaje de los mecanismos internos de la empresa. El rendimiento de la empresa siempre mejora al aumentar la experiencia de los empleados, es decir, una vez se conocen los mecanismos de producción y los procesos, se agiliza el trabajo, resultando en un alto rendimiento por parte de los individuos (Reagans et al., 2005).

En cuanto al aprendizaje organizacional, Carroll J. et al. (2002) definen el proceso como un modelo de cuatro estados: el primero consiste en un aprendizaje descentralizado por parte tanto de los individuos como de los grupos de trabajo; el segundo, un estado de control pensado para resolver problemas y cumplir con las normas; el tercer estado tendría un carácter más abierto para el reconocimiento de dudas y de motivaciones para seguir aprendiendo; y finalmente se llegaría al cuarto estado, aquél de conocimiento profundo de la investigación ligado a procesos mentales sistemáticos.

La experiencia en una cierta tarea contribuye al conocimiento de los procedimientos, haciendo que la tarea se desarrolle de manera más efectiva y mejorando el rendimiento individual. En el ámbito grupal, también tiene efectos positivos ya que conlleva un mayor rendimiento en el proceso de negociación entre miembros o en el proceso de resolución de problemas. En línea con estas afirmaciones, se puede suponer que las mejoras en el rendimiento son resultado de una mayor experiencia, ya que el conocimiento adquirido de la tarea anterior se transfiere a la tarea actual (Christina M., Dehler, 2000).

Existen tres factores clave a tener en cuenta cuando se habla de transferencia de conocimiento: el primero, las competencias individuales de cada trabajador; el segundo, la capacidad del individuo de aprovechar los conocimientos adquiridos por otros miembros del equipo; y en tercer lugar, la capacidad de coordinar las actividades del equipo por parte de la organización (Reagans et al., 2005).

Estos factores deben ser tomados en cuenta por parte del equipo de recursos humanos, en línea con los distintos tipos de experiencia: la experiencia individual, la experiencia de la empresa, y la experiencia trabajando en el equipo de trabajo.

Todos los miembros del equipo poseen un cierto grado de experiencia individual, que se define como el bagaje de experiencias profesionales anteriores que puede ayudar a la realización de las tareas. (Reagans et al., 2005).

Por otro lado, cada empresa va adquiriendo experiencia en cuanto a metodología y resolución de problemas a medida que se enfrenta a ellos, con lo cual la organización en sí también posee una experiencia basada en decisiones anteriores y en metodologías, y este conocimiento debe ser transmitido a nuevos trabajadores por parte del equipo de recursos humanos y de los miembros del equipo de trabajo para poder avanzar sobre lo que ya se conoce (Reagans et al., 2005).

Por último, la experiencia dentro del grupo de trabajo hace referencia al conocimiento de los miembros del grupo y de sus habilidades, facilitando la repartición de tareas en función de las destrezas de cada individuo (Reagans et al., 2005).

Levit & March (1988) definen tres observaciones en la que se basa el aprendizaje en la empresa, y por tanto la experiencia adquirida por parte de los empleados dentro de la organización. La primera es un comportamiento organizacional basado en rutinas, y tiene que ver más con relacionar procesos con situaciones. El segundo tipo de conocimiento parte de la base de que las acciones empresariales son dependientes de los procesos pasados, es decir, las rutinas parten de una interpretación de hechos pasados más que de anticipaciones futuras. Por último, las empresas trabajan orientadas a objetivos. Entonces, el comportamiento de los miembros dependerá de la relación que perciban entre los resultados y las aspiraciones que tienen acerca de los mismos.

En el estudio citado de Reagans et al. (2005), los resultados son concluyentes en cuanto a la idea de que los tres tipos de experiencia citados anteriormente tienen un efecto positivo en el rendimiento empresarial, reduciendo el tiempo de finalización de una tarea. Así pues, cuando se habla de grupos de trabajos, los individuos no solo aprenden la tarea a realizar, sino también aprenden a partir del método individual de cada uno de sus compañeros. Una vez integrado el proceso de trabajo de cada individuo, el equipo se vuelve más eficiente en términos de experiencia, puesto que pueden predecir una división óptima de las tareas para reducir el tiempo necesario para realizarlas (Reagans et al., 2005).

A medida que la experiencia grupal en una cierta tarea aumenta, dicha tarea se vuelve más fácil de realizar, ya que el proceso se rutiniza. Esta rutina hace que la interdependencia entre miembros se vea reducida, disminuyendo a su vez el grado de coordinación requerido y el grado de información que se necesite intercambiar (Christina M., Dehler, 2000). La acumulación de experiencia en ciertas tareas puede hacer que la empresa sea muy competente, sin embargo también puede llevar a sobreestimar sus posibilidades de mejora en ese ámbito, dejando de explorar nuevas posibilidades y centrándose en perfeccionar el proceso que ya conocen (Haleblian, J., Kim, J., & Rajagopalan, N., 2006)

Como se ha visto, la experiencia es crucial en cuanto a la efectividad a la hora de trabajar. En lo que concierne a este análisis, se deberían tener en cuenta estas variables a la hora de organizar grupos de trabajo y de integrar a nuevos miembros dentro de un grupo de trabajo ya establecido.

Estas variables, en conjunción con el análisis anterior en cuestión de diversidad y efectos afectivos, pueden llevar a una cohesión del grupo de trabajo muy beneficiosa para el rendimiento del mismo.

## **- Pereza Social**

El fenómeno de pereza social hace referencia a la desindividualización que ocurre al trabajar en grupos, llevando a la realización de un esfuerzo menor trabajando en grupo que de manera individual (R.C. Liden et al., 2004).

En el plano individual, los denominados “free riders” hacen referencia a individuos miembros de un grupo de trabajo los cuales obtienen beneficios del trabajo en grupo pero que no aportan un esfuerzo proporcional al resto de miembros (Albanese & Van Fleet, 1985).

La interdependencia de las tareas hace que la visibilidad del esfuerzo de cada miembro sea menor, por ello los individuos pueden incurrir en pereza social. En cuanto al grupo de trabajo, cuanto mayor sea el número de miembros, menor cohesión tendrá el mismo, llevando a la posibilidad de que los individuos opten por implicarse menos en sus tareas (R.C. Liden et al., 2004).

El equipo de recursos humanos debe ser capaz de identificar los factores que pueden llevar a los individuos a reducir su esfuerzo en las tareas, para poder prevenir que esto ocurra y motivar a los miembros del equipo a que aumenten su rendimiento.

Siguiendo el estudio de R.C. Liden et al. (2004), la pereza social puede analizarse desde dos perspectivas: individual o grupal.

En el plano individual son cuatro los aspectos a tener en cuenta para intentar evitar dicho fenómeno: la interdependencia, la visibilidad, la justicia distributiva y las penalizaciones.

El primer factor de riesgo donde podría darse un caso de pereza social es la interdependencia de una tarea. Si el individuo percibe que sus tareas son interdependientes dentro del grupo de trabajo, el sentimiento de reconocimiento de su trabajo individual puede verse menguado y esto puede servir de incentivo para que se esfuerce menos por el grupo. Por otro lado, cuando se da este caso, los otros miembros del grupo suelen percibirlo, ya que el trabajo de cada individuo tiene un impacto importante en el trabajo final.

El segundo factor de riesgo a nivel individual es la visibilidad que se le dé al trabajo de un individuo dentro del grupo. Un miembro del grupo puede sentirse tentado a esforzarse menos si percibe que su trabajo como individuo no va a ser supervisado por un superior, sino que va a ser supervisado en grupo. Cuando el individuo considera que su esfuerzo individual no va a ser valorado por su superior, puede incurrir en pereza social.

El tercer factor a tener en cuenta es la justicia distributiva, es decir, la percepción de que el trabajador está recibiendo una remuneración acorde al esfuerzo que está depositando en el proyecto.

Por ello, si un miembro del equipo considera que no está recibiendo un salario acorde a la tarea que se le asigna, disminuirá su rendimiento. Así pues, las

tareas deben ser acordes a la remuneración, o bien se deben plantear las tareas a realizar en base a incentivos monetarios.

Por último, el cuarto factor; el sistema de penalizaciones establecido puede hacer que los individuos se sientan más o menos motivados a esforzarse.

La percepción individual de la justicia en los procedimientos puede tener un efecto en el proceso del rendimiento al resultado, haciendo que si el individuo percibe una injusticia ponga menos esfuerzo en realizar la tarea.

En el ámbito grupal, son tres los factores que inducen a la pereza social: el tamaño del grupo, la cohesión del mismo y la percepción de que miembros del grupo están incurriendo en pereza social.

En primer lugar, si el grupo es de un tamaño considerable, el trabajo de cada individuo se ve despersonalizado, volviéndose anónimo y dejando espacio para que el rendimiento individual sea menor.

En segundo lugar, si los miembros no sienten cercanía entre ellos, puede que no sientan la suficiente motivación para trabajar a pleno rendimiento, y eso les lleve a un menor esfuerzo individual.

Finalmente, si en un grupo se percibe que uno de los miembros está incurriendo en pereza social, puede que sus compañeros de trabajo sientan que tampoco tienen por qué esforzarse en la tarea que realizan conjuntamente. (R.C. Liden et al., 2004)

En conclusión, los alicientes para que los trabajadores incurran en pereza social son varios y ocurren frecuentemente. La gestión de los recursos humanos debe planear y predecir las situaciones en dónde es probable que se den este tipo de comportamientos, para intentar dar una respuesta, ya sea a base de incentivos individuales o de estrategias grupales, para poder así mantener el rendimiento y la satisfacción personal de los empleados a los niveles óptimos.

## - **Teletrabajo**

La globalización y la internacionalización de las empresas hacen que el trabajo se vuelva más flexible, dando la oportunidad a los trabajadores de no estar físicamente presentes en las oficinas para poder desempeñar sus responsabilidades.

Las empresas cada vez trabajan en ámbitos más internacionales y necesitan adaptarse a los cambios rápidos del mercado. En esta situación aparece el teletrabajo, y consigo la dificultad de gestionar la cohesión de los trabajadores a distancia con el resto del equipo.

Este nuevo reto afecta a cómo desarrolla la empresa sus funciones y por consiguiente, el equipo de recursos humanos debe estar preparado para no perder la cohesión entre trabajadores de la empresa debido a la distancia física

que pueda haber entre ellos. Una comunicación fluida será un factor clave en este proceso.

El teletrabajo tiene muchas vertientes, y cada organización debe elegir cuál es la opción que mejor se adapta a sus necesidades. De la Cámara (2000) los clasifica de la siguiente manera:

- En primer lugar, puede realizarse íntegramente desde casa a tiempo completo, y es típico encontrarlo en trabajos mecánicos y de baja cualificación.
- En segundo lugar, existe un tipo de teletrabajo repartido entre la oficina y la casa, que normalmente se desarrolla en un clima de autonomía hacia el trabajador para decidir dónde y cuándo trabajar, mientras se cumplan los objetivos dentro del plazo establecido.
- En tercer lugar, puede considerarse teletrabajo aquél que se realiza en un centro de recursos compartidos, es decir, un espacio común donde empleados de distintas empresas y disciplinas se reúnen para trabajar de manera autónoma e independiente en sus respectivos proyectos, que nada tienen que ver con los de sus compañeros de espacio.
- El cuarto tipo de teletrabajo hace referencia al que se desarrolla en las llamadas “oficinas satélites”, es decir, espacios conectados con la oficina central dedicados a que se realicen tareas de manera interdependiente. Este tipo de espacios representan una manera de descentralización de la empresa.
- Otro tipo de teletrabajo es aquél en que el trabajador no se queda en un lugar en concreto, sino que se desplaza con frecuencia, trabajando allí donde se encuentre. Este tipo de trabajo está en aumento debido a la globalización y la necesidad de las empresas de tener representación en distintos países, aunque dicha representación no sea de manera permanente.
- En último lugar se encuentra el teletrabajo autónomo, en el cual el trabajador está subcontratado para un determinado proyecto, como por ejemplo es el caso de traductores. Estos trabajadores reciben también el nombre de freelance.

Lo que todos los tipos de teletrabajo tienen en común es el aislamiento. La globalización y la necesidad de estar presente en muchos lugares a la vez hacen que finalmente, el trabajador internacional sienta soledad en su trabajo.

Las nuevas políticas de descolectivización de las empresas invitan inevitablemente a la individualización del trabajo. Esta individualización lleva a una intensificación del trabajo (Castillo, 2009).

Entonces, ¿dónde queda el trabajo en equipo entre trabajadores que no están físicamente presentes en el mismo lugar? Evidentemente cualquier empresa necesita un mínimo de cohesión entre los trabajadores para desarrollar las

actividades económicas. Sin embargo, la tendencia en este caso es trabajar según el llamado taylorismo de equipo (Castillo, 2009), en referencia al taylorismo clásico donde cada individuo realiza la misma tarea de manera repetitiva y dichas tareas encajan con las de los otros miembros del equipo, pero sin necesidad de interrelacionarse o cohesionarse entre sí.

#### **4. Análisis conjunto de la situación de los grupos de trabajo en la empresa actual.**

Como se ha dicho anteriormente, la empresa actual ha reconocido la importancia del capital humano dentro de la organización, y su importante efecto en la productividad final. Es por ello que cada vez es más importante tener en cuenta la buena gestión de los equipos de trabajo, para que el rendimiento de los trabajadores sea satisfactorio tanto para ellos mismos como para la empresa.

A grandes rasgos, el grupo de trabajo está incluido dentro de la cultura de la empresa, siendo ésta una línea general a seguir en cuestión de sistema de valores y normas. A continuación se plasma cómo esta cultura empresarial afecta a los grupos de trabajo. Por otro lado, también existe el fenómeno en auge del teletrabajo, cada vez más presente en sus distintas vertientes en cualquier empresa. En la actualidad este tipo de trabajo supone un reto para los gestores de los grupos de trabajo, ya que deben integrar a los teletrabajadores (que no están presentes físicamente) dentro del grupo de trabajo de la empresa. Finalmente, se analizarán dos modelos de gestión de recursos humanos que suelen percibirse como modelos de éxito: es el caso de la conocida empresa Google por un lado y de otra no tan conocida como Zappos por otro.

##### **4.1. La cultura empresarial y su efecto diferenciador en los grupos de trabajo**

A partir de los años sesenta aparece el concepto de cultura de la empresa, imponiéndose como un nuevo factor a la hora de optimizar la productividad de la empresa. Este concepto sociológico repercute en la maximización del beneficio de la empresa, aunque no dependa necesariamente de variables económicas (Garmendia Martínez, J., 1988). Pümpin (1988) define el concepto de cultura empresarial como “el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de directivos y del personal en su conjunto.” Este sistema de valores deberá ser manejado por el equipo de recursos humanos, quien asegurará que los grupos de trabajo sigan la línea cultural de la empresa. Si la productividad y el rendimiento de la empresa dependen de la cultura empresarial, y la cultura empresarial depende de los trabajadores, se observa que los grupos de trabajo se convierten en un factor clave a la hora de diferenciarse de otras empresas.

La cultura de la empresa puede ser fácilmente observable, como en el caso de la forma de vestir conservadora de los vendedores de IBM, o el compromiso

con la empresa y los productos por parte de los empleados de Honda y Matsushita, o bien la informalidad de Apple y de otras empresas tecnológicas (Kotter, 1995).

Una cultura orientada a los trabajadores se ve reflejada en altos niveles de satisfacción del personal, junto con un mayor compromiso y una mayor estabilidad laboral. (Calderón Hernández, G., et al., 2003). Una vez definida la cultura de la empresa, los grupos de trabajo van construyendo su propia cultura de grupo a medida que los individuos interactúan unos con otros, asumiendo sus funciones y definiendo las normas y los valores del grupo. (Franco, C. & Reyes, A., 2003). En su estudio, Franco & Reyes (2003) concluyeron que la cultura del grupo es percibida por los clientes, y que puede convertirse en un factor diferenciador que la empresa puede desarrollar para añadir valor competitivo a su equipo.

#### **4.2. Modelos con éxito: el ejemplo de Google y Zappos**

A partir de los años setenta empezó a cuestionarse la influencia de la cultura empresarial dentro del rendimiento de los trabajadores y la productividad de la empresa. En esa época se empezaron a estudiar los distintos modelos, siendo el japonés, de gran influencia para occidente, por ser considerado un modelo de éxito. La cultura empresarial nipona se relaciona con unos valores de orden, seguridad y colectivismo, en contraposición a la cultura occidental, caracterizada más bien por una ética del riesgo y del individualismo.

A medida que se ha ido cuestionando este tema, ambos modelos se han influido mutuamente (Garmendia Martínez, J.A., 1988). El estudio de los distintos modelos ha ampliado nuevos horizontes a la hora de gestionar los grupos de trabajo, llegando a ser hoy en día un pilar fundamental para las grandes empresas.

Ya que el modelo de cultura empresarial japonés ha influido notablemente en occidente, se procede a analizar brevemente sus puntos fuertes. Las empresas niponas están consideradas empresas descentralizadas en la mayoría de sus operaciones, siendo la excepción el departamento de recursos humanos, que funciona con un alto grado de centralización. Su función principal es la de coordinar las necesidades individuales de los empleados con las necesidades de la empresa, identificando los objetivos conjuntos del individuo y de la empresa (Lopes dos Reis, F., 2007).

El sistema de cultura organizacional japonés funciona en base a distintos factores: el sistema de empleo vitalicio, el sistema de valoración de antigüedad, la valoración del grupo por encima del individuo, las transferencias temporales de recursos humanos entre empresas como método de aprendizaje organizacional, la rotación de cuadros y trabajadores, y la formación diversificada de los recursos humanos. Todos ellos suponen una ventaja competitiva para la empresa, ya que dinamizan el capital humano, creando una cultura empresarial creativa y cohesionada (Lopes dos Reis, F., 2007).

Las empresas más punteras tienen en cuenta todas estas variables para

optimizar sus recursos humanos. Por ello, están en constante cambio y actualización de procesos para la gestión de sus grupos de trabajo.

Algunas empresas tecnológicas punteras, Google entre ellas, han hecho tanto énfasis en los recursos humanos dentro de su empresa, que son mundialmente conocidas por la relación que mantienen con sus empleados. De hecho, Google se posicionó en 2016 en primer lugar en el ranking mundial “Best Multinational Workplaces”, estudio que mide la excelencia laboral desde el punto de vista tanto de la satisfacción del personal como del éxito final de la empresa (De La Torre Martínez M., 2017). La manera de gestionar sus grupos de trabajo tiene un efecto directo en la productividad final de la empresa, por ello dichas empresas dedican una gran parte de sus recursos a mejorar la gestión de recursos humanos, y por ende, los grupos de trabajo de la empresa.

Google ha conseguido construir una cultura empresarial en la que los individuos quieren trabajar y contribuir al avance de la empresa. De hecho, los trabajadores de Google valoran más el reconocimiento en su puesto de trabajo que la retribución monetaria o los beneficios sociales. La satisfacción laboral es primordial para la empresa, y es por ello que incluso propone un cierto número de horas de trabajo para que sus empleados las dediquen a sus propios proyectos independientes. Por otra parte, las oficinas de Google son conocidas por su extraordinario mobiliario: toboganes, salas de relajación o gimnasios están al alcance del trabajador en todo momento (De La Torre Martínez M., 2017).

La gestión de los grupos de trabajo en Google ha sido considerada un modelo a seguir en cuanto a innovación. La empresa ha evidenciado que son los trabajadores los que suponen un valor añadido para la organización. Algunos puntos clave de su gestión son los siguientes: Google prioriza la capacidad de trabajar a la experiencia profesional anterior del trabajador. El equipo de recursos humanos tiene como objetivo mantener la cultura inicial de la organización en la primera etapa<sup>5</sup>, cuando el comportamiento es cooperativo y existe comodidad en el trabajo. Por ello, el lugar físico de trabajo consta de muchas zonas de ocio, para fomentar la comunicación formal e informal, ganando cohesión entre los distintos grupos de trabajo. Otras características son la estabilidad laboral, la formación interna o la transparencia de información, de la mano con una remuneración con beneficios económicos y sociales. (De La Torre Martínez M., 2017). El éxito de Google reside en entender que la innovación y la autenticidad vienen de parte de los empleados, por ello como empresa debe ofrecer un lugar de trabajo atractivo en dónde los individuos quieran participar y crecer profesionalmente.

Otro ejemplo de empresa de éxito se encuentra en Zappos, una empresa digital que vende zapatos de distintas marcas. Desde sus inicios, se centró en crear una cultura empresarial fuerte como base de su éxito. Dicha cultura se basa en cinco puntos clave: líderes comprometidos, un sistema de valores fundamentales, una estrategia centrada en el cliente, prácticas de recursos humanos alineadas con los valores fundamentales, y prácticas de dirección alineadas también con los valores fundamentales de la empresa (Warrick, D.

---

<sup>5</sup> En el apartado “Tamaño óptimo del grupo”, las distintas etapas están explicadas con más detalle.

et. al., 2016).

Los líderes comprometidos son los encargados de transmitir la cultura de la empresa a los empleados, para convertir el lugar de trabajo en una experiencia enriquecedora. En la comunicación reside el factor clave para este desarrollar este proceso de manera satisfactoria.

Los valores fundamentales que deben transmitir estos líderes son diez:

1. Entregar productos de calidad junto con servicio al cliente
2. Abrazar y conducir los cambios
3. Crear diversión y un poco de rareza
4. Ser aventurero, creativo y abierto de mente
5. Perseguir crecimiento y aprendizaje
6. Construir relaciones abiertas y honestas a partir de la comunicación
7. Construir un equipo positivo con espíritu familiar
8. Hacer más con menos
9. Ser apasionado y resuelto
10. Ser humilde

Por otro lado, la estrategia también debe centrarse en el consumidor, siendo el foco principal de la marca. Zappos se centra en dar autonomía a sus empleados para resolver los problemas sin necesidad de un supervisor, en conectar directamente con los consumidores y en crear una base de datos con su información. La empresa ve a sus clientes como una inversión, no como un coste, y por ello la relación con ellos debe ser fructífera. La cultura de la empresa se ve reforzada a partir de las buenas referencias de sus consumidores.

Por último, Zappos se centra en que las prácticas del departamento de recursos humanos y de dirección se alineen con la cultura empresarial. Por ello, sus empleados son elegidos cuidadosamente para que encajen con la empresa y sus valores. El equipo de recursos humanos presta una extrema atención a todo el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores. En cuanto a la dirección, muchas de sus prácticas están dirigidas a crear un ambiente de trabajo en dónde el reconocimiento sea clave y dónde los empleados se sientan como en casa, permitiéndoles decorar su espacio de trabajo a su gusto, ofreciéndoles diversas ventajas tales como descuentos en alimentación o productos, y también proporcionándoles un coach para ayudarlos en el logro de objetivos personales y profesionales. Zappos considera que un equipo de trabajo feliz repercutirá en una clientela feliz, y esto lo convierte en una empresa de éxito en cuanto a cultura empresarial (Warrick, D. et. al., 2016).

## **5. Conclusiones**

La gestión de los grupos de trabajo se ha convertido en una función básica de la empresa, impulsada por ejemplos como los de Google o Zappos. Las empresas están siendo conscientes de que su valor añadido consiste en sus empleados y en su satisfacción personal. Así pues, el equipo de recursos

humanos tiene la misión de asegurarse de la óptima gestión de estos grupos de trabajo.

Hasta ahora, la gestión de los grupos de trabajo ha estado basada en la presencia física de los trabajadores dentro de la empresa. Así, los objetivos del equipo de recursos humanos han consistido en controlar y dirigir la interacción grupal para el mejor rendimiento del grupo. A lo largo del análisis se han establecido distintas variables de actuación en las cuales el equipo de recursos humanos debería poder focalizar su trabajo:

- El tamaño óptimo del grupo.
- Las nuevas tecnologías y la importancia de adaptarse
- La diversidad en los grupos de trabajo.
- El género.
- La experiencia individual y grupal.
- La pereza social.
- El teletrabajo.

- El tamaño óptimo del grupo: se ha concluido que no es posible acotar un número eficiente de miembros del grupo, aunque hay algunas nuevas teorías que constatan que el tamaño óptimo del grupo puede depender del proyecto a realizar. Si el grupo es pequeño, suele tener más cohesión, más intimidad y más comunicación, aspectos que se van reduciendo a medida que aumenta el número de miembros.

- Las nuevas tecnologías y la importancia de adaptarse: con la llegada de internet y la internacionalización de las empresas y las tecnologías, resulta cada vez más imprescindible para las empresas disponer de un buen Sistema de Información de Recursos Humanos, es decir, un programa que ayude telemáticamente a la gestión de los grupos de trabajo. Existe una gran variedad de sistemas de información, desde los más simples hasta los más complejos. Las pequeñas empresas utilizarán programas simples con funcionalidad básica tales como Microsoft Excel o Access. A medida que crezca la empresa, sus necesidades en el campo de recursos humanos aumentarán, necesitando una mayor funcionalidad por parte del sistema de información elegido. Finalmente, las grandes empresas no solo necesitarán un sistema de información para gestionar el departamento de recursos humanos, sino que necesitarán también un sistema integrado con diversas funcionalidades para otros departamentos de la empresa. Así, cada empresa deberá evaluar sus necesidades para elegir el mejor sistema de información óptimo.

- Diversidad en los grupos de trabajo: cualquier grupo presenta un cierto grado de heterogeneidad, en mayor o menor medida. Esta diversidad puede resultar en consecuencias muy positivas, si está bien gestionada. Para ello, los puntos a controlar por parte del equipo de recursos humanos son las interacciones entre los individuos en distintas categorías:

En una primera categoría, el plano afectivo, asegurarse de que la cohesión del

grupo sea fuerte y de que los malentendidos se solucionen. Por otro lado, también es importante evitar, en la medida de lo posible, la creación de subgrupos, ya que podrían limitar la fluidez afectiva y comunicativa.

En una segunda categoría, las barreras en cuestión de comunicación pueden divergir de una cultura a otra, dando lugar a malentendidos que pueden transformarse en problemas afectivos. Es necesario no perder el mensaje, estableciendo una vía de comunicación oficial, así como fomentando la comunicación informal para que los miembros del equipo de trabajo entiendan la manera de comunicarse de los otros miembros.

En una tercera categoría, el trabajo de recursos humanos consiste en asegurarse de que se respetan las distintas perspectivas y con ello, hacer ver al grupo que agotando todas las líneas de pensamiento se llega a un consenso más objetivo. El reto cognitivo consiste en enseñar a que los trabajadores trabajen en grupo, escuchando a los otros miembros y dando validez a sus argumentos para poder llegar a un punto intermedio en común.

Estos efectos de la diversidad, bien gestionados, pueden llevar a una gran fortaleza del equipo de trabajo y, como consecuencia, a un gran rendimiento de la empresa.

- Género: la cuestión de género está implícita en la sociedad, y las empresas deben integrarla en sus plantillas. Los estudios analizados sugieren que el equipo de recursos humanos debería trabajar en dos direcciones: la primera, en cuestión de simbología y diferenciación de género dentro de la empresa, es decir, intentando establecer normas sociales y cánones de actuación que no favorecieran diferencias entre géneros; la segunda, en cuestión de organización de grupos de trabajo por incentivos o por proyecto. Por ejemplo, en caso de necesitar un proyecto cooperativo, se ha visto en el estudio que los grupos mixtos rinden mejor.

- Experiencia individual y grupal: en cuanto a la experiencia de los trabajadores, hay bastantes puntos a tener en cuenta por parte del equipo de recursos humanos.

Las conclusiones de los estudios declaran que a medida que aumenta tanto la experiencia individual como la experiencia organizacional, se reducen los tiempos de compleción de las tareas a realizar.

Al contratar un nuevo miembro del equipo se debería tener en cuenta su experiencia previa en puestos similares, y al integrar al nuevo individuo dentro de un grupo de trabajo, o bien al crear un nuevo grupo de trabajo desde cero, se deberían tener en cuenta las experiencias individuales combinadas con las experiencias organizacionales.

Estos factores, combinados con los efectos afectivos mencionados anteriormente, podrían favorecer al grupo de manera que aumentara la cohesión entre los miembros, favoreciendo el intercambio de ideas y de experiencias, y mejorando así el rendimiento final en el proyecto a desarrollar.

- Pereza social: uno de los retos que se plantea dentro de los recursos humanos es aprender a identificar y prevenir el fenómeno de la pereza social.

Este fenómeno ocurre a distintos niveles, tanto individual como grupal, y puede afectar gravemente al desarrollo de las tareas por parte de los trabajadores.

Los factores que pueden llevar a que el trabajador sienta tendencia a reducir su esfuerzo, y por tanto lo que el equipo de recursos humanos debe intentar monitorizar, es el sentimiento de que el trabajo individual no se ve valorado, incentivado o visibilizado dentro de la empresa, así como que los procedimientos para realizar dicho trabajo no son justos.

En el plano grupal, la cohesión del grupo, el tamaño o la percepción de que otros miembros están dedicando menos esfuerzo al proyecto, puede llevar también a que se incurra en pereza social.

Teniendo en cuenta estos factores, el equipo de recursos humanos debe intentar prevenirlos, así como hacer un seguimiento para monitorizar que los trabajadores no sientan estas frustraciones que les lleven a incurrir en pereza social.

- El teletrabajo: la globalización y la internacionalización tanto de los mercados como de las empresas hacen que el trabajo se vuelva más dinámico y flexible, Algunas empresas permiten a sus trabajadores organizarse en el cumplimiento de sus tareas de la manera en que ellos prefieran. Estiman que un trabajador satisfecho y con un grado de autonomía alto será más productivo, lo cual repercutirá positivamente en la organización. Así pues surge este relativamente nuevo concepto de tipo de trabajo donde se permite al trabajador no estar físicamente presente en las oficinas para poder desempeñar sus responsabilidades.

Muchas empresas actualmente ya utilizan este sistema basado en unos objetivos a cumplir por parte del trabajador, permitiéndole realizar sus tareas de la manera que prefiera y en el lugar que considere apropiado mientras alcance esos objetivos marcados.

Este sistema requiere una comunicación alta, fluida y exitosa, y por tanto el departamento de recursos humanos debe estar preparado para no perder la cohesión entre trabajadores de la empresa debido a la distancia física que pueda haber entre ellos. Existen diferentes modalidades para la realización de este tipo de trabajo y es la empresa la que debe elegir cual implantar en función de su estrategia empresarial y sus necesidades.

Cultura empresarial y su efecto diferenciador en los grupos de trabajo:

Por último y no menos importante, se tiene conciencia que en la actualidad se están evaluando cada vez más no solo los factores que afectan a los individuos miembros del grupo de trabajo, sino los efectos de la cultura empresarial dentro de la empresa. Las empresas se centran cada vez más en proyectar una cultura fuerte, para así estimular un sistema de normas y valores que sirva de línea de actuación para todos los trabajadores. Para crear esta cultura es necesario tener en cuenta todos los factores analizados anteriormente, para así integrar a todos los miembros del grupo y conseguir que se sientan interpelados en la misión y objetivos de la empresa. El punto clave de la cultura organizacional consiste en orientarla hacia los trabajadores, lo que repercutirá en una satisfacción laboral por parte de los mismos.

Por otro lado, la situación actual presenta también limitaciones tales como el teletrabajo, principalmente en cuanto a la comunicación y a mantener la cohesión del grupo. El equipo de recursos humanos deberá tener estas limitaciones en cuenta a la hora de establecer modelos de interacción grupal en la empresa, para evitar caer en el llamado taylorismo de equipo.

Las empresas tecnológicas más punteras tienen todos estos aspectos en cuenta y saben que de ello depende su éxito. Google y Zappos han creado una imagen pública de una empresa con una cultura organizacional fuerte, un lugar donde mucha gente le gustaría trabajar. Con un lugar de trabajo poco convencional, la posibilidad de desarrollar proyectos personales en horas de trabajo, remuneraciones económicas y beneficios sociales, la satisfacción de los empleados es muy amplia. De esta manera, la empresa puede atraer y ayudar a crecer a los talentos que necesita para optimizar su rendimiento.

## 6. Bibliografía

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.

Albanese, R., & van Fleet, D. (1985). Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency. *The Academy Of Management Review*, 10(2), 244.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque, Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.

Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy Of Management Review*, 14(1), 20.

Ball, K. (2001). The use of human resource information systems: a survey. *Personnel Review*, 30(6), 677-693.

Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. Barcelona: Paidós.

Beadles, N., Lowery, C., & Johns, K. (2005). The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector. *Communications Of The IIMA*, 5(4), 39-46.

Beauvoir, S. (1999). *El segundo sexo*. Madrid: Cátedra.

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar laboral. *Cuad. Adm. Bogotá*, 16(15), 109-137.

Carroll, J., Rudolph, J., & Hatakenaka, S. (2003). Learning from Organizational Experience. *ESD Internal Symposium*, 1(11), 1-38.

Castillo, J. (2008). La soledad del trabajador globalizado. Memoria, presente y futuro. Madrid: Catarata

Christian, J., Porter, L. W., & Moffitt, G. (2006). Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 459-466.

Christina M., Dehler (2000). The effects of group membership and task experience on asynchronous computer-mediated group performance, group competencies and group member reactions. (Tesis del Departamento de Educación). Concordia University, Montreal.

De La Cámara Arilla, C. (2000). El teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo. *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 17, 227-256.

De La Torre Martínez, M. (2017). *Optimización de los Recursos Humanos en la empresa: caso Google* (trabajo de fin de grado). Universidad de Jaén, España.

Franco, C., & Reyes, A. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. *Estudios Gerenciales*, 87, 13-25.

Garmendia Martínez, J. (1988). La cultura de la empresa: Una aproximación teórica y práctica. *Reis*, (41), 7.

Gibb, J. R. (1951). The effect of group size and of threat reduction upon creativity in a problem solving situation. *American Psychologist*, 6, 324.

Goodman, P., & Leyden, D. (1991). Familiarity and group productivity. *Journal Of Applied Psychology*, 76(4), 578-586.

Gzeeny, U., Niederle, M. & Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 1049-1074

Haleblian, J., Kim, J., & Rajagopalan, N. (2006). The Influence of Acquisition Experience and Performance on Acquisition Behavior: Evidence From the U.S. Commercial Banking Industry. *Academy Of Management Journal*, 49(2), 357-370.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. McGraw-Hill, 1 ed., México, 113-120.

Hornsey, M. (2008). Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social And Personality Psychology Compass*., 2(1), 204-222.

Ivanova-Stenzel, R., & Kübler, D. (2011). Gender differences in team work and team competition. *Journal Of Economic Psychology*, 32(5), 797-808.

Jackson, S., Joshi, A., & Erhardt, N. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal Of Management*, 29(6), 801-830.

Kavanagh, M., & Johnson, R. (2018). *Human resource information systems* (4th ed.). Los Angeles.

Kotter, J., & Heskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Barcelona: Díaz de Santos.

Lange, P., Kruglanski, A., & Higgins, E. (2012). *Handbook of theories of social psychology*(1st ed.). Londres.

Lengnick-Hall, M., & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal Of Labor Research*, XXIV(3), 365-379.

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Ann. Rev. Sociol.*, 14, 319-340.

Liden, R., Wayne, S., Jaworski, R., & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal Of Management*, 30(2), 285-304.

Lopes dos Reis, F. (2007). Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés. *Empresa Y Humanismo*, 11, 157-186.

Maalouf, A. (2012). *Identidades Asesinas*. Madrid: Alianza Editorial.

Maditheti, N., & Gomes, A. (2017). Human Resource Information System: A Review of Previous Studies. *Journal Of Management Research*, 9(3), 92.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Obeidat, B. (2012). The Relationship between Human Resource Information System (HRIS) Functions and Human Resource Management (HRM) Functionalities. *Journal Of Management Research*, 4(4).

Oliván Cortés, R. (2014). La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural. *Revista De Estudios Urbanos Y Ciencias Sociales*, 6(2), 101-111.

Pümpin, C., & García Echevarría, S. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together. *Management Science*, 51(6), 869-881.

Robbins, S., Judge, T., Pineda Ayala, L., & Garza Estrada, R. (2009). *Comportamiento organizacional*(13th ed.). Mexico: Pearson Educación.

Roldán-García, E., Leyra-Fatou, B., & Contreras-Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español. *Portularia*, 12(2), 43-56.

Sánchez Gardey, G. (2019) La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. *Universidad De Cádiz*.

Shank, S. (1988). Women and the labor market: the link grows stronger. *Monthly Lab. Rev.*, 3, 111.

Tajfel, H. (1966). Co-operation between Human Groups. *The Eugenics Review*, 58(2), 77-84.

Torrent i Sellens, J. (2002). De la nueva economía a la economía del conocimiento. Hacia la tercera revolución industrial. *Revista De Economía Mundial*, 7, 39-65.

Turner, J. C. (2010). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In T. Postmes & N. R. Branscombe (Eds.), *Key readings in social psychology. Rediscovering social identity*(pp. 243-272). New York, NY, US: Psychology Press.

Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.

Warrick, D., Milliman, J., & Ferguson, J. (2016). Lessons learned from Zappos on what it takes to build high performance cultures. *Organ Dyn*, 562, 1-7.

Wheelan, S. (2009). Group Size, Group Development, and Group Productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262.