



UROLA KOSTAKO
UDAL ELKARTEA

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

GUÍA BÁSICA PARA TRABAJAR EN EQUIPO DE FORMA CONSTRUCTIVA



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismoko Departamentua

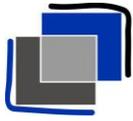


Gipuzkoa
BERRIA

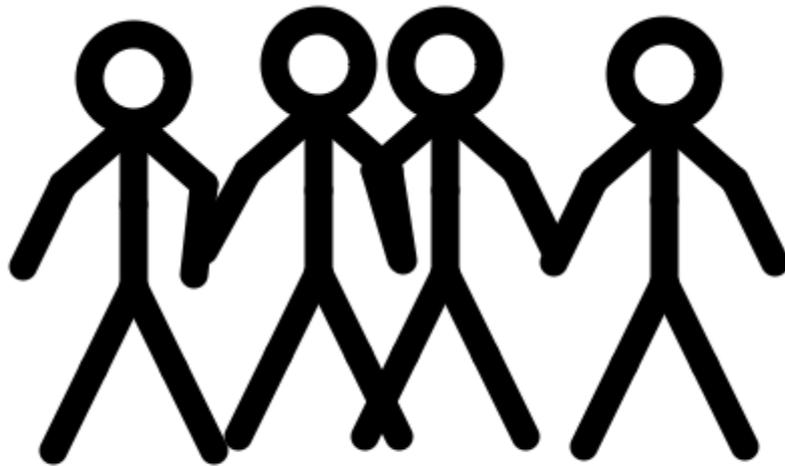
EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA
%50 ESKUALDE GARAPENERAKO
EUROPAKO FUNTSA
FONDO EUROPEO
DE DESARROLLO REGIONAL 50%

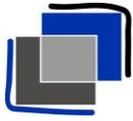


Europa egiteko bide bat
Una manera de hacer Europa



*Con esta guía
tendrás un pequeño apoyo
para trabajar de manera constructiva en
equipo
en tu empresa"*





¿Por qué esta guía?

Esta guía se ha preparado en el marco del proyecto “Equipos de alto rendimiento”, proyecto desarrollado por la Mancomunidad Urola Kosta en el año 2015. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores.

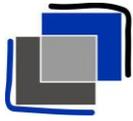
El proyecto señalado ha sido posible gracias al apoyo de la Diputación Foral de Gipuzkoa (Programa para la dinamización endógena del empleo 2014; %50 cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, “Una manera de hacer Europa”).

El objetivo del proyecto “Equipos de alto rendimiento” ha sido la creación y gestión de equipos de trabajo eficientes en las empresas y organizaciones que han participado. A lo largo del proyecto se ha planteado la necesidad de una guía básica de apoyo para facilitar la creación y gestión de equipos de trabajo eficientes, necesidad que se ha plasmado en esta guía. El proyecto, desarrollado por la Mancomunidad Urola Kosta, ha sido gestionado por la empresa asesora *Más Innovación Organizacional*, asesoría que ha elaborado la presente guía.



Indice

1. ¿QUÉ ES ESTA GUÍA?	4
2. DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	5
3. MODELO DE EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ	6
4. COMO FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO	7
4.1. CONTEXTO GRUPAL	7
4.2. ESTRUCTURA DEL GRUPO	7
4.2.1. Selección de los componentes	7
4.2.2. Dar un nombre al equipo	8
4.2.3. Establecer normas de funcionamiento	8
4.2.4. Reparto de funciones en el equipo	8
4.2.5. Aclarar el objetivo	10
4.2.6. Definir y repartir tareas	10
4.2.7. Las aportaciones de las personas	10
4.3. PROCESOS GRUPALES	12
4.3.1. Participación	12
4.3.2. Comunicación	13
4.3.3. La toma de decisiones	15
4.3.4. Resolución de problemas y conflictos	16
5. HERRAMIENTAS ÚTILES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.	18
6. BIBLIOGRAFÍA	26



1. ¿QUÉ ES ESTA GUÍA?

Esta guía que a continuación presentamos pretende ser un instrumento práctico de apoyo y ayuda para personas interesadas en trabajar en equipo con el objetivo de que dispongan de una herramienta para apoyar a los equipos y favorecer la evolución de los procesos psicosociales en los mismos.

OBJETIVO DE LA GUÍA:

Servir de instrumento para realizar en la gestión y formación específica de equipos de trabajo

El trabajo en equipo es una habilidad indispensable en los entornos laborales actuales, donde las habilidades interpersonales cobran más relevancia, debido al cambio de la naturaleza de las actividades a realizar en los puestos de trabajo.

Como toda habilidad o competencia, es necesario adquirir una destreza en la misma, partiendo de unos conocimientos básicos.

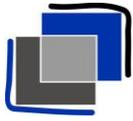
La guía se estructura de la siguiente manera:

En una primera parte se describe brevemente lo que es un equipo de trabajo y las ventajas que supone trabajar en equipo, tomando en consideración que los equipos son dinámicos y pasan por diferentes etapas.

Posteriormente, se presenta un modelo de trabajo en equipo, detallando los aspectos más relevantes a tener en cuenta a diferentes niveles. Se hablará del contexto grupal, la estructura del grupo o los procesos grupales y competencias que favorecen el desarrollo de equipos eficientes. Se incluyen pautas, herramientas y algunos ejemplos prácticos del proceso grupal.

Por último, se indican algunas herramientas básicas que pueden ser útiles en el trabajo en equipo.





2. DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Es importante aclarar dos conceptos: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- **Equipo de trabajo** es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de una persona coordinadora.
- El **trabajo en equipo** se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr, de manera eficiente, las metas propuestas.

La definición más acertada de trabajo en equipo aparece en el libro “The discipline of Teams” de Harvard Business Review (1993) que señala que un equipo

“Consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización”.

- Ventajas de trabajar en equipos eficientes

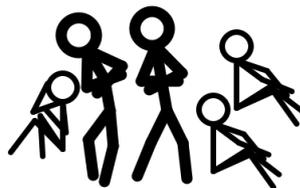
Un equipo que sabe trabajar unido tiene múltiples ventajas y obtiene mejores resultados:

- Permite la combinación de talentos (distintas persona, distintas formas de pensar y actuar)
- Se obtiene mayor información sobre el asunto que se trata.
- Abanico de soluciones más creativo e innovador
- Los asuntos se analizan desde diferentes perspectivas.
- Las decisiones se analizan con mayor detenimiento
- La interacción permite desarrollar el potencial humano
- Se comparten responsabilidades al compartir la toma de decisiones
- Se incrementa el compromiso

- Desventajas de trabajar en equipos poco eficientes

Así como se obtienen múltiples ventajas cuando los equipos son eficientes, cuando los equipos no siguen un proceso efectivo se convierten en grupos en los que las desventajas de trabajar juntos se multiplican. Así, el equipo se vuelve poco eficiente cuando:

- Impera el dominio de unas pocas personas o es la persona líder la que domina el sistema grupal.
- Se consume mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Se ejerce presión sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- La responsabilidad es ambigua porque queda diluida en el grupo.

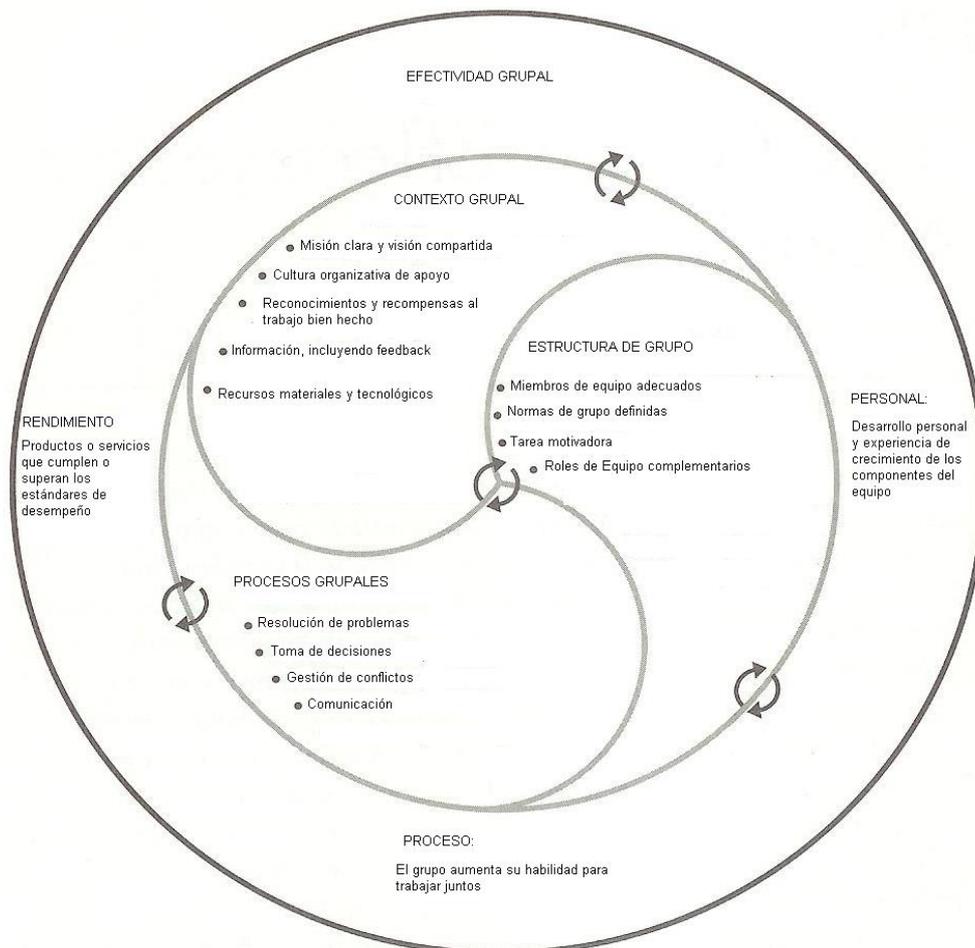


3. MODELO DE EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ

A trabajar en equipo realmente se aprende trabajando, pero es importante tener un modelo de referencia que proporcione una guía sobre los aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de trabajar en equipo.

Partimos de la premisa básica de que los equipos deben de aprender a trabajar juntos, y, por lo tanto, deben de aplicar algún tipo de metodología para poder desarrollar reuniones eficaces y avanzar en el proceso de construcción de un equipo eficiente. No basta poner a un grupo de personas a trabajar juntas, y dejar al azar o en manos de sus miembros el que logren un trabajo de calidad.

Por este motivo, presentamos a continuación un modelo de trabajo en equipo, que sirva de guía para avanzar hacia un funcionamiento más eficaz de los mismos. Se basa en tres elementos que iremos desgranando a lo largo de toda la guía.



Adaptado de Hackman (1987) y Sundstrom, De Meuse y Futrell (1990)



4. COMO FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO

A la hora de poner en marcha un equipo de trabajo será importante tener en cuenta una serie de elementos a diferentes niveles de la organización, que sirvan de guía para llevar a cabo acciones concretas con un propósito específico, la efectividad.

4.1. CONTEXTO GRUPAL

Para favorecer los procesos de los equipos, es conveniente tener en cuenta algunas cuestiones relevantes. En primer lugar, es importante tener en cuenta que los equipos de trabajo no se encuentran aislados, sino que forman parte de un contexto organizativo. Este contexto debe favorecer el desarrollo de los equipos, entendiendo que deben poseer autonomía en su funcionamiento, que deben disponer de recursos para poder realizar en adecuadas condiciones su trabajo, o que deben poseer un liderazgo participativo que haga que las personas aporten y participen en el equipo. Del mismo modo, el equipo trabaja para la consecución de un objetivo, directamente relacionado con la misión y visión de la organización.

Es importante además proveer de la información necesaria al equipo para llevar a cabo adecuadamente su trabajo, así como el grado de autonomía que posee. Es decir, el equipo debe hacer un trabajo autónomo, pero si existen algunos límites o elementos que no van a poder ser cambiados o llevados a cabo, el equipo debe conocerlos previamente para que este no haga un trabajo que luego no va a ser llevado a la práctica, y aumente el sentimiento de frustración de sus miembros.

Por último sería necesario tener en cuenta la siguiente máxima a la hora de formar equipos de trabajo en las organizaciones:

“si quieres ir rápido vete solo/a, si quieres llegar lejos ve acompañado”.

Los equipos son una inversión a largo plazo, una forma de hacer que a la larga de buenos resultados, pero los equipos deben aprender a funcionar con autonomía, las personas deben sentir que aportan en los mismos, y la organización debe conocer estos aspectos para apoyar adecuadamente su desarrollo.

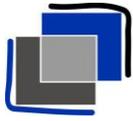
4.2. ESTRUCTURA DEL GRUPO

Otro factor importante a tener en cuenta en los equipos son los factores que tienen que ver con la estructura del grupo o equipo de trabajo. Es decir, con quien forma parte de dicho equipo y cómo se organiza el mismo para alcanzar los objetivos planteados. Veamos con detalle algunos aspectos importantes en este sentido:

4.2.1. Selección de los componentes

El **tamaño** ideal de los equipos es el comprendido **entre 4 y 6 personas** cada uno, con el objetivo de facilitar el reparto de tareas para alcanzar los objetivos. Además, el carácter reducido del equipo posibilita una dinámica ágil y productiva.

Los resultados pueden ser mejores si los grupos son **heterogéneos** en su composición, con intereses, habilidades, estilo de aprendizaje y capacidades diversas, aunque sin llegar a extremos que dificulten el trabajo.



4.2.2. *Dar un nombre al equipo*

Así como cada componente del equipo tiene una identidad, concretada en su nombre, también el equipo necesita identidad, por lo que conviene, una vez formado el equipo, ponerle un nombre. Esta acción de identificar a cada uno de los equipos participantes, además de **favorecer la identificación con el equipo de trabajo** correspondiente, ayudará a reconocer los trabajos que lleven a cabo cada uno de ellos.

El nombre debe de ser elegido por los componentes del equipo, siendo esta la primera de las decisiones conjuntas que deberán adoptar. Si comienzan los primeros desacuerdos en el equipo, y la toma de decisiones se complica, se puede proponer usar la técnica de la Lluvia de Ideas. (Ver apartado Herramientas).

El nombre que se elija deberá figurar en todas las actas del equipo.

Dar un nombre al equipo favorece la identificación de los miembros con el mismo

4.2.3. *Establecer normas de funcionamiento*

Como habremos comprobado, si hemos tenido la oportunidad de trabajar en equipo, cada componente del equipo tiene sus propios valores y normas. Al no coincidir las normas, se producen, frecuentemente, fricciones.

Por este motivo, el equipo de trabajo debe de tener unas normas de funcionamiento internas. Es necesario **crear unas “reglas de juego” comunes** que eviten la aparición de conflictos y que mejoren el funcionamiento del grupo.

P.ej:

- Puntualidad
- No usar móviles
- No interrumpirse cuando se habla
- ...etc.

En la definición de las normas del grupo es importante que **participen todos los componentes**, y que no vengan dadas por parte del líder o persona coordinadora del equipo. Se puede realizarse de forma oral, o bien a través de una lluvia de ideas. Cuatro o cinco normas son suficientes. Conviene que se escriban las normas en un lugar visible para todo el equipo en cada reunión de trabajo.

Hay que diferenciar entre normas y valores en el equipo. Ambos son importantes. Los valores son los aspectos que guían el comportamiento, y las normas son elementos más específicos que pueden ayudar a regular la dinámica grupal.

4.2.4. *Reparto de funciones en el equipo*

El equipo debe disponer de una persona que **coordine el equipo** y de una persona que **tome notas** para dejar constancia, mediante una sencilla acta, de la evolución del equipo con la tarea. Es conveniente que estas funciones se vayan **rotando** entre los componentes del equipo.

El que exista una persona responsable del equipo no significa que tenga que coordinar el equipo. Quizás pueda contribuir mejor como estrategia o, siendo una figura de autoridad, tenga más posibilidades de desarrollar contactos externos o con figuras de autoridad de la propia organización.

La función de recogida de acuerdos y levantamiento de acta debe ser rotativa

Persona Coordinadora

Hay dos conceptos que son absolutamente centrales en la formación de un equipo: **reflexividad y sinergia**.

La reflexividad es la práctica de la reflexión del equipo sobre su funcionamiento interno y sobre su metodología de trabajo para buscar soluciones a los problemas que van surgiendo en el camino.

Sinergia significa complementariedad en el sentido de que las aportaciones de unos miembros del equipo enriquecen las aportaciones de otros miembros. Ambos conceptos están muy relacionados: se construye la sinergia en el equipo practicando la reflexión. Las soluciones a los problemas del equipo nacen de la sinergia que se crea entre las diferentes aportaciones de los miembros del equipo.

Desarrollar la sinergia de un equipo, es la principal función de la coordinación del equipo e incluye los siguientes pasos:

- ◆ Conocer las potencialidades de cada uno de sus miembros. Conocer lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo.
- ◆ Aprender a seguir la evolución del equipo. Interpretar los cambios que se dan en las necesidades del equipo a medida que se construye la cultura de la confianza mutua.
- ◆ Abandonar la forma habitual de participar en el equipo y arriesgarse a asumir nuevas funciones en el equipo.
- ◆ Darse cuenta de que el comportamiento de las personas en el equipo no depende, exclusivamente, de las características personales de sus miembros, sino, también, de las características propias del equipo, como es su composición, su evolución, su autonomía, y los objetivos que persigue.
- ◆ Aprender a negociar con los otros miembros del equipo la función que debe asumir cada uno de los miembros, porque, en parte, el trabajo en equipo exige la adaptación del comportamiento de los individuos a las necesidades del equipo. En consecuencia, el trabajo en equipo ha sido considerado como un medio para el desarrollo de las personas, además de ser una forma de combinación de las diferentes competencias de los individuos para obtener los mejores resultados.

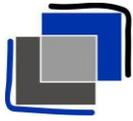
Por otro lado y con el objetivo de establecer pautas que conduzcan a crear hábitos en los equipos, la persona coordinadora:

- Ayudará a establecer las fechas de reunión del equipo
- Estará pendiente de que se realicen todas las tareas previstas cuando se reúne el equipo
- Procurará que no se pierda tiempo
- Actuará como moderador
- Favorecerá la participación de todas las personas
- Favorecerá el consenso en las decisiones que se tomen.

Al final de las reuniones plantear a los miembros del grupo las siguientes preguntas: ¿Cómo ha ido la reunión de hoy? ¿Qué ha funcionado bien? ¿Qué puede mejorar?

Persona que realiza las funciones de Secretariado

Esta persona será la encargada de tomar las notas en la reunión, para que el equipo pueda realizar de forma ágil la tarea. **Conviene que se rote el rol de secretariado**, ya que es evidente que cuando una persona está pendiente de tomar notas no participa de manera activa en la tarea.



Su **función será la de tomar notas, redactar el acta y difundirla** enviándosela a todas las personas del equipo para que, en la siguiente reunión, se puedan hacer correcciones, si procede, o aprobar el acta.

4.2.5. **Aclarar el objetivo**

Todos los componentes del equipo tienen que entender perfectamente la tarea que tienen que desarrollar, y el objetivo último que persigue el equipo. Es muy importante que se interiorice el objetivo que tiene que alcanzar el equipo para mejorar la implicación de todos los componentes en las tareas a realizar.

Se debe **dedicar el tiempo necesario para que todas las personas puedan dar su punto de vista respecto a la tarea, metodología de trabajo, y objetivos a alcanzar**, de forma que se minimicen las dudas antes del comienzo de las actividades.

4.2.6. **Definir y repartir tareas**

Es muy importante la distribución de la tarea. Cada persona debe hacer una parte del trabajo y a su vez necesitar del resto para completarlo. Así se refuerza la idea de cooperación y la responsabilidad tanto individual como grupal.

Durante las reuniones de trabajo del equipo:

- Es conveniente que se *establezcan tiempos* para la realización de las actividades a desarrollar en el equipo ese día, para terminar a una hora establecida.

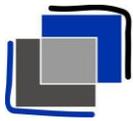
Al finalizar las reuniones:

- Se deben *establecer responsables* directos para la realización de cada tarea. Cada persona deberá ser responsable de una parte de la tarea.
- Todas las personas se comprometerán a traer la información necesaria para los temas a trabajar.
- Fijad una fecha para el próximo encuentro del equipo.
- Definir entre todas las personas del equipo los puntos del orden del día de la siguiente reunión.

4.2.7. **Las aportaciones de las personas**

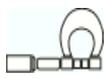
A la hora de seleccionar a las personas para la formación de un equipo de trabajo, son tan importantes los conocimientos que tienen como las habilidades o competencias que pueden aportar al mismo, en aprovechamiento y desarrollo de valores que fomenten la cultura de trabajo en equipo.

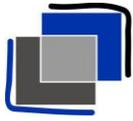
Para trabajar este aspecto, así como profundizar un poco más en el conocimiento de las personas y su aportación a los equipos, la **metodología de roles de equipo de Meredith Belbin**.



- Los roles de equipo

La teoría de los roles de equipo de **Meredith Belbin**, describe nueve tipos de comportamiento (roles de equipo) que han demostrado ser efectivos en el trabajo. No existe roles buenos ni malos, todos los roles son importantes y necesarios. Comprender los roles de equipo permite a las personas jóvenes adecuarse a las necesidades de los equipos existentes en el momento oportuno y convertirse de esta manera en miembros eficaces de un equipo, aprovechando todas sus potencialidades.

DESCRIPCIÓN DE LOS ROLES	DEBILIDADES PERMITIDAS	DEBILIDADES NO PERMITIDAS
 CEREBRO: Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los detalles. Tiene dificultades para comunicarse bien.	Fuerte sentido de propiedad de las ideas. Dificultad para cooperar.
 INVESTIGADOR DE RECURSOS: Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.	Defraudar la confianza de los clientes por descuidar el seguimiento de los acuerdos.
 COORDINADOR/A: Maduro/a, confiado/a, seguro/a de sí mismo/a. Es un/s buen/a director/a. Promueve la toma de decisiones, aclara las metas a alcanzar, delega bien.	Se le puede considerar persona manipuladora. Delega el trabajo personal.	Asumir todo el crédito por el esfuerzo del equipo.
 IMPULSOR/A: Dinámico/a, reta a las personas y trabaja bien bajo presión. Tiene empuje y coraje para superar los obstáculos.	Puede provocar y herir los sentimientos de las demás personas. Propenso/a a frustrarse e irritarse.	Incapacidad para recuperar la situación con buen humor o disculpándose.
 MONITOR-EVALUADOR/A: Serio/a, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los/las demás. Demasiado crítico/a. Escepticismo con lógica.	Cinismo sin lógica.
 COHESIONADOR/A: Cooperador/a, apacible, perceptivo/a y diplomático/a. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso/a en situaciones importantes. Fácilmente influenciable.	Evitar situaciones que puedan someterle a cierta presión.
 IMPLEMENTADOR/A: Disciplinado/a, leal, conservador/a y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	En cierta medida, inflexible. Lento a la hora de responder a nuevas posibilidades.	Obstruir el cambio.
 FINALIZADOR/A: Esmerado/a, concienzudo/a, ansioso/a. Busca los errores y las omisiones. Realiza los trabajos en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse indebidamente. Reacio/a a delegar.	Comportamiento obsesivo.
 ESPECIALISTA: Sólo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor/a del deber, dedicado/a. Aporta conocimientos específicos.	Aporta ideas sólo cuando se trata de un área muy determinada que conoce bien.	Ignorar los factores fuera de su propia área de competencia.



Cada persona tiene unos roles que le resultan más familiares (por sus características personales y por la experiencia vivida con anterioridad) pero también tiene la posibilidad de aprender a asumir otros roles, si las necesidades del equipo o del entorno se lo exigen. Al fin y al cabo, un rol es una respuesta de los/las individuos a las necesidades del equipo.

Identifica los roles de cada persona en el equipo y utiliza la metodología para hablar de comportamientos asociados a cada uno de los roles y cómo influyen estos en la dinámica del equipo.

4.3. PROCESOS GRUPALES

4.3.1. Participación

Si todas las personas son necesarias en el equipo y si todos los componentes se han de implicar activamente en la consecución de la meta común establecida ¿Qué se puede hacer para que todas las personas del equipo participen?

Una participación óptima es aquella en la que existe un considerable **equilibrio participativo**, que debe saber participar y dejar participar a los/las demás, y ha de tener una buena disposición para que ese equilibrio se mantenga, especialmente cuando se trata de dar opiniones y de tomar decisiones.

Cabe señalar dos situaciones que son especialmente significativas, y relativamente frecuentes en los equipos:

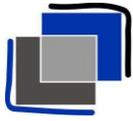
1. Las de aquellas personas que tienen una alta participación en el equipo, acaparando el protagonismo.
2. Las de aquellas personas que se mantienen calladas durante toda la reunión o hacen muy pocos comentarios.

Tanto si se produce una u otra situación, la persona coordinadora deberá tomar cartas en el asunto, poniendo en práctica lo siguiente:

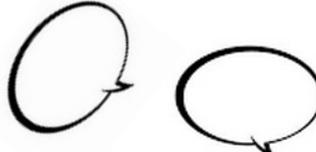
- No atacar o culpabilizar a los/las que más intervienen, sino ayudarles a que sus intervenciones se adapten mejor a las necesidades intelectuales y afectivas del equipo.
- Reforzar las intervenciones de los/las sujetos menos participativo/as.
- Dad siempre el mensaje de que todas las intervenciones son buenas, si sabemos interpretar el sentido de las intervenciones.
- El trabajo en equipo es posible solamente cuando los que más aportan tienen la habilidad de ayudar a los/las que menos aportan.

A continuación se indican algunas pautas para hacer frente a este tipo de situaciones

- Si un componente del equipo permanece callado/a durante mucho tiempo:
 - o Haz a esa persona alguna pregunta sencilla para animarle a hablar: “¿Qué opinas de lo que se está comentando” ¿Estás de acuerdo con lo que han dicho?”
 - o Pregunta a esa persona el motivo por el que no participa, quizá se deba a que no conoce el tema.
 - o Recuerda al equipo que todas las aportaciones son válidas.
- Si varios miembros del equipo se muestran pasivos durante las reuniones.



- Intenta involucrar a esas personas pidiéndoles su colaboración y preguntándoles qué opinan.
- Pide ayuda a las personas más participativas para que involucren en los temas a las personas más pasivas.
- Si una o varias personas se adueñan de la conversación e impiden que los demás participen
 - Dirígete a esa persona o personas: “Vuestras opiniones son interesantes, veamos lo que opina el equipo”
 - Pregunta al equipo: “¿Qué opináis de lo que están comentando vuestros compañeros?”



4.3.2. Comunicación

La comunicación es una de las variables más importantes cuando hablamos de relaciones interpersonales y grupales, por ello conviene prestar especial atención a la misma en los equipos.

La comunicación más adecuada para el trabajo en equipo es aquella que permite expresar claramente lo que uno opina, piensa y siente, sin atacar, descalificar o culpabilizar a los demás. Pero además de la expresión de ideas u opiniones, para que se produzca una buena comunicación también es importante saber escuchar y acoger lo que las otras personas nos dicen y nos piden.

4.3.2.1 La asertividad

La asertividad es la capacidad que tienen las personas **de decir aquello que piensan o sienten, de manera libre y honesta, respetando al mismo tiempo los sentimientos y opiniones de las otras personas.**

La asertividad implica:

- Respeto hacia uno/a mismo/a
- Expresar necesidades propias
- Defender los propios intereses
- Respetar los intereses y necesidades de las otras personas

La asertividad ayuda a reforzar la autoestima de las personas, y evita manipulaciones por parte de otro/as. No se debe sentir culpabilidad por hacer algo que satisface a uno/a mismo/a y con lo que no está de acuerdo otra persona. No se debe sentir malestar por ser criticado/a, aunque tampoco se deben de aceptar las críticas que no tienen como fin ayudar a las personas a mejorar y a solucionar los problemas.

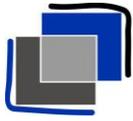
A continuación se indican algunas pautas para hacer frente a este tipo de situaciones

- Promover la expresión de opiniones, ideas y sentimientos.
- Asegurarse de que se respetan todas las ideas y opiniones, y de que no se producen descalificaciones.
- Enfatizar los beneficios de una comunicación sincera, respetando a los demás.



4.3.2.2 Capacidad de escucha

Escuchar correctamente es una capacidad fundamental para evitar problemas de comunicación y malos entendidos. Si no se presta atención a lo que nos dicen las otras personas, resulta más difícil comprender su mensaje correctamente.



Escuchar activamente significa **hacer un esfuerzo real por entender** lo que nos dice la otra persona. Ésta, además, se da cuenta de que está siendo escuchada, por lo que en la escucha activa no sólo se escucha, también se comunica *“te estoy escuchando”*.

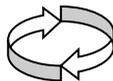
A continuación se indican algunas pautas para mejorar la escucha en el equipo, lo que implica explicar en el equipo las ideas y conductas adecuadas para fomentar una escucha activa, que son:

- Mirar directamente a la persona interlocutora
- No mantener conversaciones con terceros cuando la persona interlocutora. está hablando.
- Darle muestras de que se le está escuchando (asentir con la cabeza, sonreír)
- No expresar inicialmente el acuerdo o desacuerdo, sino mostrar simplemente que se comprende.
- Escuchar toda la información antes de hacer una interpretación y no caer en pensamientos como *“ya sé lo que me vas a decir o “no sé para qué escucho si siempre dice lo mismo”*.
- No desplazar el centro de atención de la conversación de la persona que habla, mostrándose en desacuerdo o hablando de uno/a mismo/a.
- Formular preguntas abiertas para animar al que habla a continuar hablando o a reflexionar.
- Resumir de vez en cuando lo que dice la otra persona para asegurarse de lo que se ha entendido.

Si te encuentras con una situación en la que un/a miembro del grupo está hablando con otro/a de forma paralela a la intervención de un/a tercero/a (Marta, por ejemplo):

- Recuerda al equipo que hay que mantener solo una conversación a un tiempo.
- Mira directamente a la persona y comenta *“Solo una conversación a un tiempo”*
- Pregunta a la persona que mantiene la conversación paralela: *“¿Tienes alguna pregunta para Marta?”* o *“Veo que quieres decir algo, cuando Marta acabe te escucharemos”*.
- Haced una petición directa: *“Por favor, espera a hacer comentarios cuando Marta haya acabado”*.

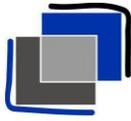
4.3.2.3 Feedback



El feedback es el compendio de **respuestas que damos al comentario o afirmación de una persona**. Es la acción que nos permite entablar una conversación con otra persona y supone un indicador de que se está escuchando. Además de la escucha activa del mensaje, el feedback es importante también para aclarar los mensajes en el proceso de la comunicación o para dar opiniones e ideas sobre el tema de conversación.

Puede ser usado para:

- Hacer sugerencias o dar consejos
 - ¿No sería mejor si...?
 - ¿Por qué no intentas...?
 - A lo mejor podríamos...
 - ¿Qué tal si...?
- Pedir sugerencias / consejos
 - ¿Qué piensas?
 - ¿Qué harías tú?
 - ¿Qué crees que debería hacer?
- Aceptar o rechazar sugerencias / consejos
 - Es una buena idea



- Gracias por recordármelo.
- ¿Por qué no intentamos eso?
- No había pensado en eso.
- Sí, pero no olvidemos que. . .
- Sí, aunque también conviene tener en cuenta. . .
- Posiblemente tengas razón, habrá que analizarlo detenidamente
- Tengamos en cuenta si eso es lo que más beneficia a la tarea.

Los elementos que debe tener en cuenta la persona coordinadora para que se produzca un feedback eficaz en el equipo son los siguientes:

- Debe enseñar a los/las componentes del equipo a realizar comentarios de tipo descriptivo y objetivo, sin caer en descalificaciones, ataques personales o culpabilizantes.
- El feedback debe referirse tanto a las tareas realizadas como a conductas o emociones dirigidas a la persona receptora.
- El feedback no pretende ser un juicio o evaluación de los/las demás, sino una forma de ayudar.
- El feedback debe ser ofrecido en el momento adecuado, sin dilación en el tiempo.
- Se debe de ofrecer una alternativa de acción en cuestiones que las persona receptora puede cambiar, no en cuestiones que no están en su mano.
- Cuando alguien ofrece un feedback, es importante preguntar si los/las demás miembros opinan lo mismo.
- Es importante asegurarse de que la persona receptora ha entendido el feedback.

4.3.3. La toma de decisiones

Cuando se trabaja en equipo, todos los/las componentes del mismo trabajan en la consecución de unos objetivos establecidos inicialmente. Pero en las diferentes fases de trabajo del equipo se producen momentos en los que es necesario tomar decisiones que determinarán el rumbo de las acciones a desarrollar o la manera de llevarlas a cabo. En estos casos, y si realmente queremos aprovechar el potencial de cada una de las personas, resulta indispensable alcanzar acuerdos que cuenten con la aprobación de todo/as y que incluyan las aportaciones de todo/as para conseguir una implicación activa en la puesta en práctica y los resultados de las decisiones.

Las decisiones que se adoptan siguiendo un criterio de mayorías o minorías dejan de lado a una parte del grupo, la cual ve sometidas sus propuestas a las de la mayoría del grupo.

Para evitar estas situaciones es importante **fomentar en los equipos la toma de decisiones por consenso.**

Una decisión es realmente de grupo cuando se toma de forma consensuada, o sea, cuando todas las personas que intervienen la asumen como propia. Esto exige que todas las opiniones sean escuchadas, plena participación para conseguir un compromiso e implicación de todo/as en el debate y en la decisión.

El consenso es importante cuando el equipo tiene que planificar o establecer una sucesión de pasos a dar para alcanzar un determinado objetivo.

Para **favorecer y fomentar el consenso**

- Proponed y guiad en el uso de herramientas para la toma de decisiones que impliquen la participación de todo/as (lluvia de ideas, diagrama de afinidad...)
- Fomentad la participación activa en la toma de decisiones, si no se expresan las opiniones no podrán ser tenidas en cuenta.
- Se deben de tener en cuenta todas las opciones, sin desechar ninguna.

- Procurad que las decisiones que tome el equipo no perjudiquen los intereses de nadie.
- Recordad a los/las componentes del equipo que el consenso implica a su vez que los/las miembros se comprometen con esa decisión y se esfuerzan en su consecución.

La persona coordinadora del equipo considerará que se ha consensuado cuando:

- Los/las miembros han sido francos y honestos
- Se han escuchado todos los puntos de vista
- La información ha sido compartida
- Los miembros del equipo se sienten “dueños” de la decisión
- Los miembros del equipo “apoyan” la decisión.

Si surgen problemas para consensuar y el equipo se divide en dos o más subgrupos que defienden ideas opuestas:

- **Pregunta** al equipo: ¿Qué tienen en común las ideas que aportáis? ¿Qué podéis hacer a partir de estos aspectos comunes?
- **Anima** al equipo a buscar una solución novedosa: “Intentad ver el problema desde otro punto de vista y proponed nuevas soluciones”.
- **Pide** al equipo que analice las debilidades y puntos fuertes de cada una de las propuestas

Si un/a miembro del equipo intenta imponer una idea sin tener en cuenta las ideas de los demás:

- Dirígete a esa persona y dile “*Tus aportaciones son tan beneficiosas para el equipo como las aportaciones de los/las demás*”.
- Pregunta al equipo: “¿Qué opináis de esa idea? ¿Tiene alguna ventaja añadida que no tengan las demás ideas?”

Su una persona frunce el ceño porque no está de acuerdo pero no dice nada:

- Dirígete directamente a esa persona: “Veo por tu gesto que no estás de acuerdo, quizás podrías darnos tu opinión”
- Después de dirigirte a esa persona, dirígete al equipo y pregúntales si opinan lo mismo que esa persona.

Su una persona aporta una idea al equipo, se le escucha pero no se le responde o no se tiene en cuenta dicha idea:

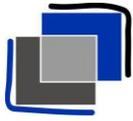
- Dirígete al equipo: “Me parece importante la aportación que acaba de hacer esta persona, ¿qué opináis?”
- Recuerda al equipo que todas las opciones deben ser tenidas en cuenta.

4.3.4. Resolución de problemas y conflictos

Cuando se trata de resolver un conflicto, la cuestión más importante es tratar de **buscar el problema o problemas que subyacen a cualquier conflicto**. Esto permite abordar dicha situación desde un punto de vista más objetivo, enfocado a la resolución del problema, dejando de lado atribuciones personales. La clave estriba en conseguir que todas las personas colaboren para encontrar las mejores soluciones.

Pero no siempre resulta fácil alcanzar la colaboración en el equipo, ya que ésta se ve influenciada por otro tipo de conductas que a su vez generan problemas y conflictos a los que deben de enfrentarse los/las componentes del equipo. En términos generales podemos decir que, para resolver los conflictos, el comportamiento de una persona se sitúa, principalmente, entre dos tendencias:

- 1) En qué medida una persona trata de satisfacer sus propias aspiraciones.
- 2) En qué medida una persona se preocupa y trata de satisfacer las aspiraciones de los otros.



La importancia de cada una de estas dos preocupaciones, así como su prioridad relativa, va a determinar la forma en que las personas traten de resolver los conflictos, usando comportamientos desagradables (competición) o agradables (colaboración). A continuación se van a describir los diferentes estilos utilizados a la hora de enfrentarse a los conflictos. Conocer sus características, así como los aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos, ayudará a las personas de los equipos a afrontar las diversas situaciones en las que se manifiesten.

LA COMPETICIÓN EN LOS EQUIPOS

En situaciones de competición la persona procura satisfacer sus propios intereses, sostener una posición que cree correcta, o simplemente, trata de ganar. Con este comportamiento se tiende a ignorar las necesidades y expectativas de la persona oponente. El interés por dominar puede significar la reivindicación de los propios derechos y/o defender aquello que uno cree que es correcto. Otras veces significa que la persona intenta ganar a cualquier coste.

Cuando en el equipo se encuentran personas muy competitivas, dirigidas al logro y a las que les gusta alcanzar grandes éxitos, el equipo tiende a rechazarlas porque las percibe como son, como personas muy competitivas y enfocadas en sí mismas. Pero si el equipo sabe sacar lo mejor de esas personas e integrarlo en la tarea grupal, la tarea se verá beneficiada, porque como persona competitiva quiere alcanzar logros y éxitos, pero también le gusta pertenecer a equipos que alcancen grandes logros y grandes éxitos. No admite la mediocridad.

Si en el equipo se produce una alta competitividad:

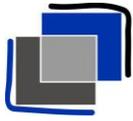
- Recordad al equipo las normas establecidas por ello/as mismo/as.
- Realizad una distribución equitativa de la tarea en función de las competencias personales de cada uno/a
- Fomentad la toma de decisiones por consenso
- Moderad los debates, reforzad las intervenciones de las personas que menos intervienen.
- Animad a realizar la tarea con calidad
- No culpabilicéis a los que más intervienen, hacedles tomar conciencia de que deben ayudar a las personas menos participativas.
- Haced entender al equipo que, detrás de un conflicto, siempre hay uno o más problemas sin resolver, a los que hay que dar solución de forma conjunta.

LA COLABORACIÓN EN LOS EQUIPOS

Cuando se trata de resolver un conflicto, la clave estriba en la colaboración activa entre todo/as los componentes para encontrar las mejores soluciones. Al hablar de “colaboración activa” se presupone que existe otro tipo de colaboración, en oposición a la activa, y que suele estar también presente en los equipos. Nos referimos a la “colaboración pasiva”.

La “colaboración activa” se alcanza cuando en el equipo se debate y se negocian soluciones.

La “colaboración pasiva” se produce en los equipos cuando las personas terminan cediendo por imposición o cuando, aún viendo que existe un conflicto, éste se obvia, como si se desease que se solucionase por sí solo/a. En ambos casos, el equipo sigue con la tarea, percibiendo la ventaja de dicho comportamiento pero sin percatarse de las desventajas.



5. HERRAMIENTAS ÚTILES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.

LLUVIA DE IDEAS

Herramienta para facilitar la participación de todos los componentes del equipo.

¿Por qué se utiliza?

Todos sabemos más de lo que creemos saber. Una buena parte de nuestros conocimientos son periféricos a nuestra consciencia. No constituyen el objeto central de nuestra atención. Por la vía de la asociación, la lluvia de ideas nos ayuda a ampliar el campo de nuestra consciencia y a acceder a conocimientos que estaban olvidados.

¿Cuándo utilizarlo?

- Identificar las posibles causas
- Identificar las posibles soluciones
- Desarrollar planes de acción

Las reglas de la lluvia de ideas

- Defina el problema claramente
- Asegúrese de que todo/as participan
- Prohíba la discusión y la valoración de las ideas
- Asegúrese de que todo/as conocen las reglas
- Deles tiempo para pensar
- Genere tantas ideas como sea posible
- Registre cada idea
- Mantenga la atmósfera relajada
- Deje tiempos de incubación

La lluvia de ideas por escrito

En lugar de expresar las ideas en voz alta e ir escribiéndolas en una pizarra a medida que se vayan expresando, cada uno escribe sus ideas en los Post-its (una idea en cada papelito) y, una vez terminado el tiempo concedido para escribir las ideas, pega los post-its que ha escrito sobre una hoja grande, donde todos pueden ver las ideas.

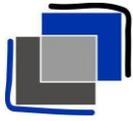


DIAGRAMA DE AFINIDAD

Herramienta para la obtención y agrupación de ideas

¿Por qué usarlo?

Para permitir que el equipo genere creativamente un gran número de ideas/asuntos y luego organice y resuma agrupando las ideas afines a fin de comprender la esencia de un problema y hallar soluciones.

¿Qué hace?

- Promueve la creatividad de todos los integrantes del equipo en todas las fases del proceso
- Derrriba las barreras de comunicación
- Promueve conexiones no tradicionales entre ideas/asuntos
- Permite que las soluciones emerjan naturalmente, aun en asuntos que datan de tiempo atrás.
- Promueve la “apropiación” de los resultados que emergen porque el equipo crea tanto la introducción detallada de contribuciones como los resultados generales.
- Vence la “parálisis de grupo” que surge de la existencia de una gama abrumadora de opciones y de la falta de consenso.

¿Cómo lo hago?

1. *Plantee el asunto que está analizando en una oración completa*

Desde el inicio se debe llegar a un consenso con relación a las palabras que se van a usar. Los planteamientos neutrales funcionan bien, pero las preguntas positivas, negativas y orientadas hacia soluciones también funcionan.

2. *Busque y analice al menos 20 ideas o asuntos*

Registre cada idea en una hojita de papel Post-it, en letras grandes y oscuras, para que sea visible desde una distancia de un metro. Use como mínimo un sustantivo y un verbo. Evite usar palabras aisladas. De cuatro a siete palabras está bien.

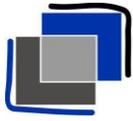
(Un diagrama de afinidad “típico” tiene de 40 a 60 elementos; no es inusual tener de 100 a 200 ideas)

3. *Sin hablar separe / clasifique las ideas simultáneamente en 5-10 agrupamientos relacionados*

Mueva las hojitas post-its hacia donde mejor encajen según su opinión; no pregunte, simplemente mueva cualquier nota que piense deba de estar en otro agrupamiento. La clasificación disminuirá o se detendrá cuando cada persona se sienta lo suficientemente cómoda con los agrupamientos.

Sugerencias:

Separe / clasifique en silencio para concentrarse en el significado de las ideas y las conexiones entre todas las ideas en lugar de analizar las emociones y la historia que a menudo surgen en las discusiones.



Según la idea es movida hacia un lugar u otro trate de ver la conexión lógica que la otra persona está haciendo. Si el movimiento continúa más allá de un punto razonable convenga en crear un Post-it duplicado.

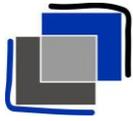
Está bien si algunas ideas se quedan solas. Estas “solitarias” pueden ser tan importantes como las otras que encajan en agrupamientos de manera natural.

4. *Para cada agrupamiento, cree tarjetas resumen o de encabezamiento usando el consenso.*

Obtenga un consenso rápido del equipo con respecto a una palabra o frase que capte la idea/tema central de cada agrupamiento; regístrela en una hojita Post-it y colóquela arriba de cada agrupamiento. A estas hojitas se les llama *borradores de tarjetas de encabezamiento*.

Para cada agrupamiento convenga en una oración concisa que combine la idea central del agrupamiento y lo que todas las notas Post-it específicas añaden a dicha idea; regístrela y sustituya la versión del borrador. Esta sería la tarjeta de encabezamiento final. Divida los agrupamientos grandes en sub-agrupamientos según sea necesarios y cree los sub-encabezamientos apropiados. Dibuje el diagrama de afinidad final conectando todas las tarjetas de encabezamiento finalizadas con sus agrupamientos.





TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

Clasificación para la priorización de ideas y para facilitar la obtención del consenso

¿Por qué usarla?

Le permite a un equipo llegar rápidamente a un consenso con relación a la importancia relativa de los asuntos, problemas o soluciones completando clasificaciones de importancia individuales en las prioridades finales de un equipo.

¿Qué hace?

- Crea compromiso con la opción del equipo a través de la igual participación en el proceso
- Permite que cada integrante del equipo clasifique los asuntos sin ser presionado por otros
- Pone a los integrantes callados del equipo en una posición igual con relación a los integrantes más dominantes
- Hace que el consenso (o falta de consenso) de un equipo sea visible; por lo que las causas de desacuerdo importantes pueden ser analizadas.

¿Cómo lo hago?

1. Genere una lista de asuntos, problemas o soluciones a ser priorizados

En un equipo nuevo con miembros que no estén acostumbrado/as a la participación en equipos, puede que sea más seguro realizar un análisis en silencio por escrito, en especial cuando se estén tratando temas de cierta sensibilidad.

2. Escriba los planteamientos en una cartulina o rota folios

3. Elimine los duplicados y / o aclare los significados de cualquiera de los planteamientos
Como líder, siempre solicite el permiso y la guía del equipo cuando vaya a cambiar planteamientos

4. Registre la lista final de planteamientos en una cartulina o rota folios

Ejemplo: ¿Por qué el departamento tiene resultados no uniformes?

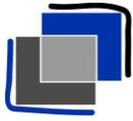
- A Falta de capacitación
- B Proceso no documentado
- C Estándares de calidad no claros

* Use letras en lugar de números para identificar cada planteamiento, de manera que los integrantes del equipo no se confundan con el proceso de clasificación que sigue.

5. Cada integrante del equipo registra las letras correspondientes en un pedazo de papel y ordena los planteamientos

Ejemplo: La hoja de papel de ñaki luce tal y como sigue:

- A 2
- B 3
- C 1



Este ejemplo usa el “3” como clasificación más importante y “1” como la menos importante. Un planteamiento en blanco se valora con el valor “0”.

6. Combine las clasificaciones de todos los integrantes del equipo

	Lorenzo	María	Pablo	Iñaki	Ana	Total
A	3	2	2	2	2	= 11
B	2	3	3	3	2	= 13
C	1	1	1	1	1	= 5

“Proceso no documentado”, B sería la prioridad más alta. El equipo trabajaría en esto primero y luego avanzaría a través del resto de la lista según fuera necesario.

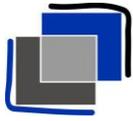


DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Herramienta para la identificación de las causas que afectan a un proceso o proyecto

¿Qué es?

El análisis causa – efecto, o diagrama de Fishbone, es una técnica para identificar las causas posibles que afectan a un proceso o proyecto.

¿Cuándo utilizarlo?

- Para definir un problema
- Identificar requisitos de los datos
- Identificar las causas posibles
- Desarrollar los objetivos para las soluciones
- Reducir las causas

¿Por qué se utiliza?

- Ayuda a analizar un problema aparentemente grande descomponiéndolo en elementos más pequeños.
- Ayuda a los individuos y a los grupos a producir ideas
- Provee un método para registrar las ideas
- Revela las relaciones ocultas entre las causas y los efectos
- Ayuda a identificar la raíz de un problema
- Destaca relaciones importantes para la investigación

¿Cómo se aplica?

1. *Precisar el efecto que se va a analizar (problema específico, defecto de un producto, ineficiencia de un servicio...etc.)*

Hay que asegurar que existe consenso cuando se escriba el efecto, para no tener que retomar su decisión, y también que el efecto está perfectamente cuantificado.

2. *Genere las causas necesarias para construir un diagrama de causa y efecto. Escoja un método:*

- Búsqueda y análisis sin preparación previa (a través de una tormenta de ideas, de una discusión de grupo...etc.)
- Hojas de comprobación basadas en datos recogidos por integrantes del equipo antes de la reunión

Del análisis de las causas se derivan las siguientes acciones:

- Elección de las causas reales del problema, una vez que se han analizado todas las indicadas
- Rechazo de las que se ha llegado a la conclusión que no afectan al problema, o lo afectan en menor medida que otras.
- Elección de las probables, una vez verificada su influencia
- Clasificadas por orden de importancia



3. Construya el diagrama de causa y efecto / espinazo:

- a) Coloque el planteamiento del problema en un recuadro al lado derecho de la superficie a escribir
- b) Escriba las categorías de causas principales o pasos del proceso de producción o servicio. Conéctelas a la “espina dorsal” del diagrama de espinazo.

Sea flexible en cuanto a las “espinas” de causas principales que se usan. En un Proceso de Producción las categorías tradicionales son: Maquinarias (equipos), Métodos (como se hace el trabajo), Materiales (componentes o materia prima), y Personas (el elemento humano). En un Proceso de Servicio los métodos tradicionales son: Políticas (reglas de decisión de los altos niveles), Procedimientos (pasos de una tarea), Planta (equipo y espacio), y la Medición (calibración y recogida de datos) también se usan frecuentemente.

No existe un conjunto o número de categorías perfecto. Haga que éstas se adecuen al problema.

- c) Coloque las causas analizadas o basadas en datos en la categoría apropiada.

En la búsqueda y análisis, las posibles causas pueden irse colocando en una categoría de causa principal según cada una es generada, o después de que toda la lista haya sido creada. Las dos cosas funcionan bien, pero crear la lista entera primero mantiene el flujo creativo de ideas sin ser constreñido por las categorías de causas principales o el lugar en que las ideas encajan en la “espina”.

Algunas causas parecen encajar en más de una categoría. Idealmente, cada causa debe ir en sólo una categoría, pero algunas de las causas relacionadas con las “personas” pueden pertenecer legítimamente a dos lugares. Colóquelas en ambas categorías y vea cómo resultan al final.

- d) Con respecto a cada causa de las “espinas”, pregunte repetidamente: ¿Por qué sucede? O ¿qué podría pasar?
- e) Interprete o pruebe en busca de raíces causales siguiendo uno o más de los siguientes patrones:

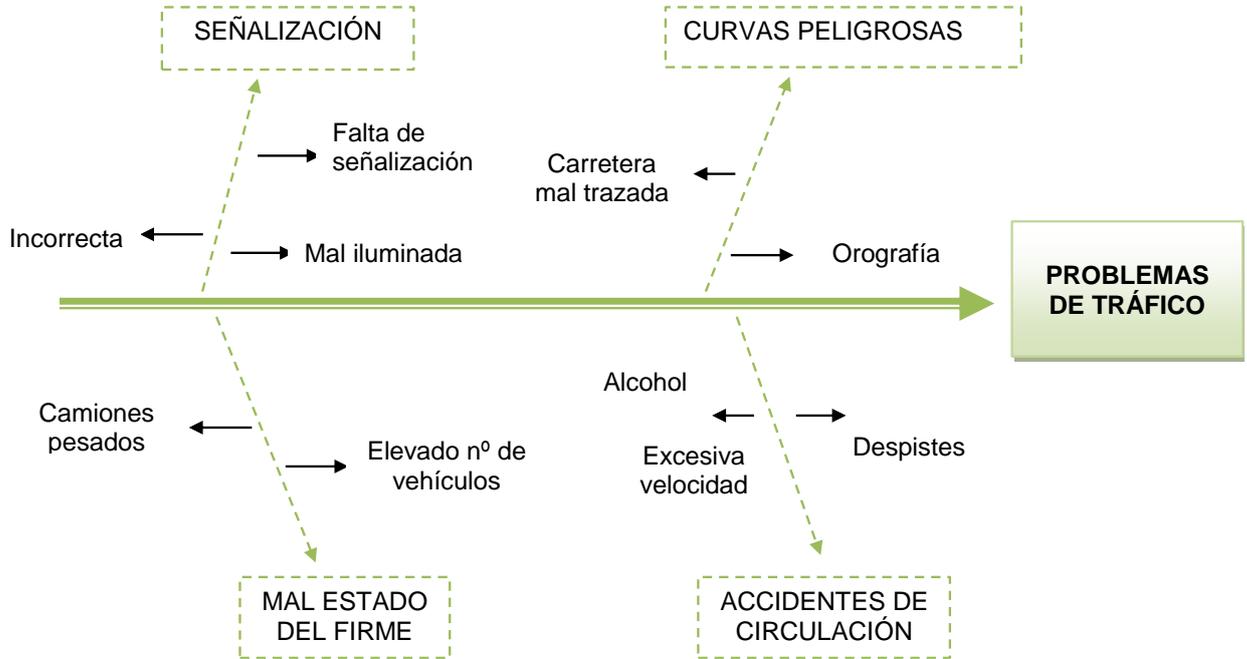
- Busque causas que aparezcan repetidamente dentro o a lo largo de las categorías de causas principales
- Seleccione lo mismo a través de un proceso de consenso no estructurado que a través de uno estructurado, como la técnica de grupo nominal.
- Reúna datos a través de Hojas de Comprobación u otros formatos para determinar las frecuencias relativas de las diferentes causas.

Reglas fundamentales para el éxito:

- Utilice diagramas grandes
- Asegúrese de que todos participan
- Examine las relaciones entre las causas
- No sobrecargue el diagrama
- Defina el problema claramente
- No busque culpables
- Siga las reglas del Braistorming

Ejemplo:

Causas por las que se pueden generar problemas de tráfico en una gran ciudad



6. BIBLIOGRAFÍA

Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 1.

Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicol. Gral y Aplic.*, Vol.52 (2-3), 203-217.

Ayestaran S, Gómez, Olga, Equipos de Innovación. Motores de transformación social y económica en las organizaciones. Innobasque 2010

Ayestarán S, Balluerka N, Gorostiaga A, Aritzeta A, Gomez O. Entrenamiento para el trabajo en equipos de innovación: beneficios sobre el equipo y la organización. Consorcio de Inteligencia Emocional, Innobasque 2013

Burke, R.J. (1970). Methods of resolving superior-subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 393-411

Belbin, M. Equipos directivos. El porqué de su éxito o fracaso. Belbin Associates (1981)

Belbin, M. Roles de equipo en el trabajo. Belbin Associates (1993)

Carnevale, P.J. & Probst, T.M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.

Cosier, R; Rose, G (1997), "Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance". *Organizational Behavior and Human Performance*, No.19, pp 378-391.

Deustch, M. (1973). *The resolution of social conflict*. New Haven, CT: Yale University Press

Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1993). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Diaz santos.

Lencioni Patrick. Las 5 disfunciones de un Equipo. Empresa Activa 2002.

Schwarz, R, Davidson, A, Carlson P, McKinney S, The skilled facilitator fieldbook. Jossey-Bass 2005

Wheelan, S. A. (1999). *Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders*. London: Sage.