

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# Equipos de trabajo

*Los líderes que trabajan más eficazmente no dicen nunca “yo”, no porque se hayan entrenado en no decir “yo” sino porque piensan nosotros: piensan “equipo”*

Peter Drucker

## Sumario

|  |          |
|--|----------|
| <b>¿Qué es?</b>  | <b>1</b> |
| ¿Para qué trabajar en equipo?                            | 2        |
| <b>Habilidades y herramientas</b>                        | <b>3</b> |
| Habilidades  | 3        |
| Herramientas para la dinamización del trabajo en equipo: | 3        |
| Trabajo en equipo en entornos virtuales:                 | 3        |
| <b>El dato</b>   | <b>4</b> |
| <b>Guía de Trabajo</b>                                   | <b>4</b> |
| Fases  | 4        |
| <b>La experiencia</b>                                    | <b>5</b> |
| <b>Para más información</b>                              | <b>7</b> |
| Recursos electrónicos                                    | 7        |
| Películas  | 7        |
| Artículos  | 7        |
| Bibliografía   | 7        |

## ¿Qué es?

El equipo de trabajo es un conjunto de personas con habilidades complementarias comprometidas con una meta y con unos objetivos comunes.

- ✓ meta: es lo que proporciona una identidad y estabilidad a lo largo del tiempo.

- ✓ **objetivos:** permiten que el equipo transforme las metas comunes en metas específicas y medibles.

En esencia, el equipo de trabajo se basa en la responsabilidad y la interdependencia de todos sus miembros. Esto significa que todos los miembros, a partir del cumplimiento de las tareas encargadas, deben sentirse implicados en los objetivos generales del equipo y deben ser sus responsables.

Los equipos de trabajo necesitan una figura que desarrolle el rol de dirección. La moderna concepción de liderazgo de equipos y las teorías de estilos de dirección entienden al directivo/a con un perfil "mixto" de dirección y liderazgo. Algunas de sus funciones más importantes son:

1. dirigir y controlar al equipo: marcar objetivos, definir funciones, repartir tareas, organizar, convocar y moderar las reuniones, evaluar resultados.
2. comunicar e informar, siendo el vínculo formal entre el equipo y la alta dirección.
3. seleccionar la información y difundir la relevante para el desarrollo del trabajo del resto de miembros.
4. negociar objetivos y supervisar el cumplimiento de los acuerdos consensuados.
5. facilitar el consenso como sistema de toma de decisiones.
6. estimular la creatividad, velar por la integración de las personas del equipo.
7. motivar y animar en el proyecto.
8. formar y dar apoyo a los miembros según las necesidades de cada profesional.

### ¿Para qué trabajar en equipo?

---

No siempre lo mejor es trabajar en equipo. Hay muchas ocasiones en las que trabajar en equipo resulta más complejo y caro en dinero o en tiempo. Se recomienda el trabajo en equipo y cuando haga falta:

- ✓ **redistribuir las cargas de trabajo.** Cuando un proyecto es demasiado complejo o demasiado amplio como para que una sola persona se haga cargo, la organización de tareas y subtareas orientadas en un único objetivo suele ser una manera eficaz de trabajar.
- ✓ **reforzar las capacidades individuales.** Trabajar en equipo permite que los diferentes miembros del grupo contribuyan con capacidades y conocimientos específicos. En este caso, un equipo es más que la suma de las partes, ya que puede llevar a cabo actividades que una persona sola no podría hacer. Este fenómeno se conoce en la literatura especializada según la fórmula  $1+1=3$ .
- ✓ **favorecer la participación e implicación.** El trabajo en equipo es esencialmente participativo y fomenta las actitudes constructivas de responsabilización hacia una tarea colectiva.

## Habilidades y herramientas

### Habilidades

Además de las habilidades técnicas y funcionales de cada uno de los miembros del equipo de trabajo las habilidades interpersonales son también importantes: la comunicación efectiva, la disposición para el diálogo y la discusión, la asunción de riesgos, el espíritu crítico, la objetividad, la escucha activa, el reconocimiento hacia el interés y los logros de los demás...

#### 4 Consejos para las discusiones dentro del equipo de trabajo

El trabajo en equipo requiere constantes intercambios de información, opiniones y puntos de vista sobre aspectos concretos. En este contexto la comunicación es una de las habilidades personales fundamentales que determinará la evolución y resultados del equipo:

1. evitar defender la posición propia cueste lo que cueste; presenta tu opinión y considera seriamente los otros puntos de vista.
2. evitar las decisiones que impliquen “vencedores” y “vencidos” ya que pueden lastrar la marcha futura del equipo de trabajo.
3. percibir las diferencias de opinión como naturales y útiles; trata de entender los puntos de vista de los demás aunque que no los compartas.
4. no asumir que el silencio significa asentimiento

#### Herramientas para la dinamización del trabajo en equipo:

Hay todo un seguido de técnicas e instrumentos que pueden ayudar a dinamizar cada una de las fases del trabajo en equipo. Así, por ejemplo, la lluvia de ideas se recomienda en las fases iniciales cuando se requiere una participación creativa y más informal de todos los miembros del equipo, también son útiles los análisis \*DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como una forma más estructurada de aproximación a una realidad del entorno y del propio equipo. Otras herramientas más específicas de ámbitos como la resolución de problemas son los diagramas de relaciones (para identificar las interrelaciones entre causa y efecto). El llamado árbol de decisiones ayuda a identificar alternativas y el diagrama de flechas para la planificación en el tiempo de una actividad.

#### Trabajo en equipo en entornos virtuales:

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han permitido el desarrollo de herramientas de apoyo para el trabajo en equipo a distancia. Es decir, que las personas que forman un equipo de trabajo pueden interrelacionarse y desarrollar las tareas encomendadas al equipo sin encontrarse en un mismo espacio físico. Instrumentos como el e-mail, el chat, las intranets o las videoconferencias son, en este sentido, herramientas cada vez más utilizadas por equipos deslocalizados.

## El dato

La consultora Hay Group ha llevado a cabo una encuesta entre directivos de las principales compañías norteamericanas en torno a su experiencia en el trabajo en equipo. El 66% de los encuestados afirmaban tener como objetivo incrementar el nivel de participación de sus trabajadores en equipos de trabajo.

| Razones para formar un equipo                | Porcentaje de respuestas afirmativas |
|--|--------------------------------------|
| Satisfacción del cliente                     | 84 %                                 |
| Mejora de la calidad del producto o servicio | 69 %                                 |
| Mejora de la motivación de las personas      | 17 %                                 |
| Incremento de la flexibilidad profesional    | 13 %                                 |

## Guía de Trabajo

### Fases

A lo largo de la vida de un equipo hay diferentes fases que si se desarrollan correctamente llevan a la madurez del equipo como tal. Son especialmente importantes:

#### Construir el equipo:

- ✓ Hace falta entender qué fortalezas, conocimientos, habilidades y motivaciones aporta cada miembro al equipo. Esto es especialmente importante a la hora de integrar nuevos miembros en un equipo ya constituido.
- ✓ La diversidad fortalece y da flexibilidad al equipo. Por lo tanto, a la hora de formar un equipo nuevo es positivo encontrar personas que tengan estilos y características complementarias.

#### Conocerse y organizarse.

Los miembros empiezan a compartir proyecto y objetivos con:

- ✓ Las relaciones informales. Son capitales para la buena relación entre un grupo de personas. Las tareas y las relaciones personales son los dos ejes mediante los cuales se encuentra un espacio común que mejore la eficacia de cada miembro.

- ✓ El intercambio de información. Comentar las diferentes expectativas, compartir conocimientos y experiencias previas de los diferentes miembros.
- ✓ Hacerse una idea global de los objetivos y posibles obstáculos, del plan de trabajo, de las normas vigentes y de las estructuras donde apoyarse.

### Clarificar las necesidades y los objetivos del equipo de trabajo:

Hace falta conocer qué se espera del equipo de trabajo y qué parámetros utilizará la organización para evaluar su actuación.

- ✓ Por este motivo es esencial identificar los clientes internos y externos del equipo de trabajo; es decir, qué colectivos tanto de dentro de la organización como de fuera tienen intereses en los resultados del trabajo del equipo y qué necesidades y expectativas tienen.
- ✓ A continuación se deben identificar los conflictos o dilemas que puede tener que afrontar el equipo. Hace falta asegurar que el equipo tiene claro cómo resolver los problemas.

### Planificar la actividad:

El equipo busca las alternativas para solucionar las necesidades del proyecto y las vías para alcanzar sus objetivos.

- ✓ Esta es la fase en que se desarrolla el grueso del trabajo.
- ✓ Hace falta sacar lo mejor de las capacidades y habilidades de los miembros del equipo. Por lo tanto, se deben alentar las reuniones de trabajo en las que se debatan y se discutan las tareas que se llevan a cabo.
- ✓ Se debe asegurar que:
  - todos tienen una carga de trabajo razonable y adecuada;
  - los miembros del equipo siguen involucrados y motivados; y
  - se fortalecen las fortalezas y las habilidades de cada uno.

### Implementar el proyecto

El equipo ejecuta el plan de acción del proyecto, analiza los datos que le llegan, evalúa los resultados y formula las conclusiones.

- ✓ La actividad del grupo se mantiene por sí misma y los miembros pasan a responsabilizarse plenamente del éxito del proyecto.
- ✓ Es la fase adecuada para analizar las aportaciones de cada miembro al trabajo en equipo.

## La experiencia

Las *colles castelleres* son un ejemplo inmejorable del trabajo en equipo. Francesc Beltri y Carles Mendieta han sintetizado los hitos más importantes de la cultura *castellera*; el

resultado es una síntesis bastante completa de las principales características del trabajo en equipo.

- ✓ El *castell* es el objetivo, pero disfrutar haciéndolo es el resultado deseado.
- ✓ Sin el reconocimiento de la satisfacción del público el esfuerzo no tiene sentido.
- ✓ Los *castells* no caen de manera obvia. A menudo no es posible determinar quién es el causante de una caída y nunca existe el responsable de un éxito.
- ✓ Si los *castells* son demasiado rígidos, se rompen.
- ✓ El lugar en el *castell* existe y se debe llenar sino la construcción se resiente.
- ✓ Es precisamente la diversidad que hay en los *castells* la que permite realizar construcciones.
- ✓ En los *castells*, "o ayudas o molestas".
- ✓ Hace falta conseguir ritmos homogéneos para cerrar la piña. Si alguien en el *castell* está cómodo es porque alguien está incómodo y sufriendo.
- ✓ Una buena piña tiene un importante efecto psicológico para todos los componentes de la *colla*.
- ✓ Un *castell* dura en la plaza menos de 3 minutos, pero implica entre 4 y 6 horas de ensayos por semana.
- ✓ Cuando el que fue *enxaneta* está en la piña la *colla* se ha consolidado.
- ✓ El público es partícipe, y a veces indispensable, para la construcción del *castell*.
- ✓ Las indicaciones del jefe de *colla* deben ser directas, cortas en el tiempo y en positivo.
- ✓ Las valoraciones se hacen siempre de forma global, nunca personalizada, ya que esto rompería el espíritu de grupo.
- ✓ Si falta una persona, la *colla* no puede dejar de actuar.



## Para más información

### Recursos electrónicos

---

#### [Center for the Study of Work Teams](#)

Web de este centro universitario donde encontramos todo tipo de recursos relacionados con el trabajo en equipo: bibliografía, enlaces, artículos...

#### [Virtualteams.com](#)

Noticias y artículos con profundidad sobre equipos virtuales: avances tecnológicos, dinámicas de trabajo, casos prácticos...

### Películas

---

**Hoosiers, más que ídolos.** Película del año 1986, dirigida por David Anspaugh y protagonizada por Gene Hackman, Barbara Hershey y Dennis Hopper

### Artículos

---

#### [El espíritu deportivo se cuele en las empresas](#)

El País 10/12/2002

Trabajar en equipo permite aprovechar al máximo las capacidades individuales y minimizar los defectos de cada trabajador...

#### [Las empresas que practican el trabajo en equipo necesitan menos directivos](#)

Cinco Días 19/02/2002

El 44% de las empresas que practica el trabajo en equipo disminuye su número de directivos. Así se deduce de un informe de la Unión Europea, de manera que la organización empresarial no sólo aumenta los beneficios económicos, sino que eleva el índice de asistencia al trabajo y reduce las enfermedades.

### Bibliografía

---

Scholtes, Peter R., (2000) **El manual del equipo.** Joiner Associates Incorporated, Madison, WI, EUA.

Manual de referencia sobre la mejora de la calidad y el trabajo en equipo. Muy recomendable para personas implicadas en la mejora mediante el trabajo en equipo, y muy especialmente para líderes y formadores.

Ortiz J.A & Arraiz J.I. (2002) **¡Un Gran Equipo! El fútbol como metáfora empresarial.** Prentice Hall, Madrid.

Una obra amena en la que los autores se sumergen en el mundo del fútbol y aplican algunos de los factores fundamentales que conducen al éxito de los equipos en el mundo de las organizaciones.