

UD13

EQUIPOS DE TRABAJO

ÍNDICE

- 1. EQUIPO DE TRABAJO**
- 2. FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS**
- 3. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO**
- 4. EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO**
- 5. PARTICIPACIÓN EN LOS EQUIPOS: LOS ROLES**
- 6. LOS PROCESOS DE INFLUENCIA DEL GRUPO**
- 7. EL LIDERAZGO**
- 8. DINÁMICAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

1. EQUIPO DE TRABAJO

Una de las cualidades básicas requeridas para cualquier organización es la capacidad de trabajar en equipo y para ello se requiere, entre otras cosas, ligar los **objetivos comunes** (no pensar en el beneficio propio sino en el del equipo), **confianza mutua** (confiar y creer en el resto de los compañeros del equipo) y **buena comunicación** (comunicarse y relacionarse de forma fluida, adecuada y sin reservas).

De las muchas diferencias que podemos observar, la diferencia básica entre grupo y equipo radica en que **el equipo de trabajo tiene un mismo objetivo común, un reparto adecuado de tareas y una buena relación entre todos sus miembros** para conseguir un objetivo.

Capacidad de trabajar en equipo → se requiere en cualquier organización

- Objetivos comunes
- Complementar habilidades y esfuerzos
- Ser asertivo en la comunicación
- Capacidad de escuchar y cooperar

Dos o más personas con **habilidades complementarias** se relacionan entre sí y, a partir de unas normas, trabajan para conseguir unos **objetivos comunes**, obteniendo un beneficio para el equipo en su conjunto.

Learning organizativo → la empresa que aprende → **funcionar como un equipo**

GRUPO



EQUIPO

Equipo de trabajo → Objetivo común → reparto de tareas y relación entre sus miembros

Stephen Robbins → Beneficio final:

- Grupo de trabajo: relación y comparte información para → beneficio individual
- Equipo de trabajo: esfuerzos individuales para → beneficio grupal

Las **ventajas e inconvenientes** de los equipos son las siguientes:

Ventajas

- Soluciones mejores y creativas
- Se aprende de los demás
- Se estimula la productividad
- Llevar a cabo trabajos que una persona sola no puede
- Mejoran relaciones sociales
- Mejoran aspectos relacionales como la asertividad, empatía, escucha activa y respeto
- Aumenta la motivación de los miembros al sentirse relevantes
- Los miembros se sienten más seguros
- Mejores resultados laborales

Inconvenientes

- El trabajo puede ser más lento que de forma individual al haber más personas y depender unas de otras
- Algunos se esconden y no aportan ideas
- Algunos pueden reducir el esfuerzo individual
- Algunos pueden intentar usar el equipo para su propio beneficio
- Pueden surgir "piques" o malas relaciones
- Existen personas con roles negativos o limitadores

2. FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS

Según la teoría de **Bruce Tuckman** las fases de formación de equipos son:

A) **Formación o etapa inicial:** existe desconocimiento o incertidumbre de los miembros. Principalmente en esta etapa consiste en conocerse, y se realiza un primer reparto de tareas. La figura del líder ha de emerger.

B) **Tormenta o conflicto:** inmediatamente aparece una etapa en la cual los miembros quieren marcar su posición o postura. Pueden aparecer desavenencias, enfrentamientos o simples discrepancias. Puede ser una etapa crítica donde la figura del líder hará que el equipo continúe.

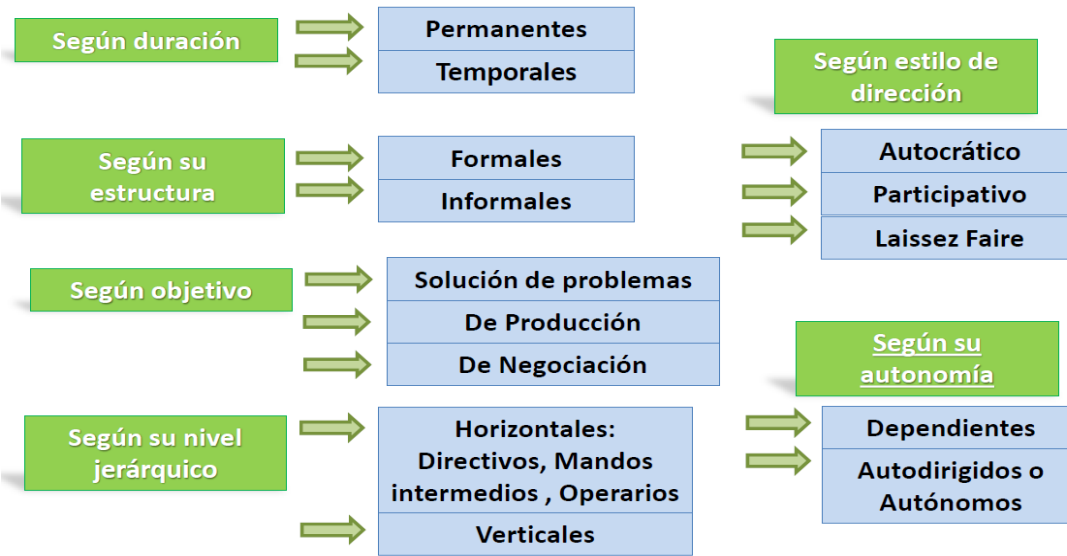
C) **Normativa o de estructuración:** se establecen una serie de normas de funcionamiento: lo que se valora, lo que se tolera, los plazos de entrega, etc. Aparece el sentimiento de pertenencia a un grupo.

D) **Rendimiento o desarrollo:** es la fase de pleno funcionamiento, donde aparecen los resultados y se consiguen los objetivos. Todos conocen su papel dentro del equipo y se alcanza una madurez.

E) **Terminación:** el grupo se disuelve por ejemplo porque se llega al final del proyecto o bien se consigue el objetivo. Si no se fijan nuevos proyectos u objetivos, el equipo llega a su fin.

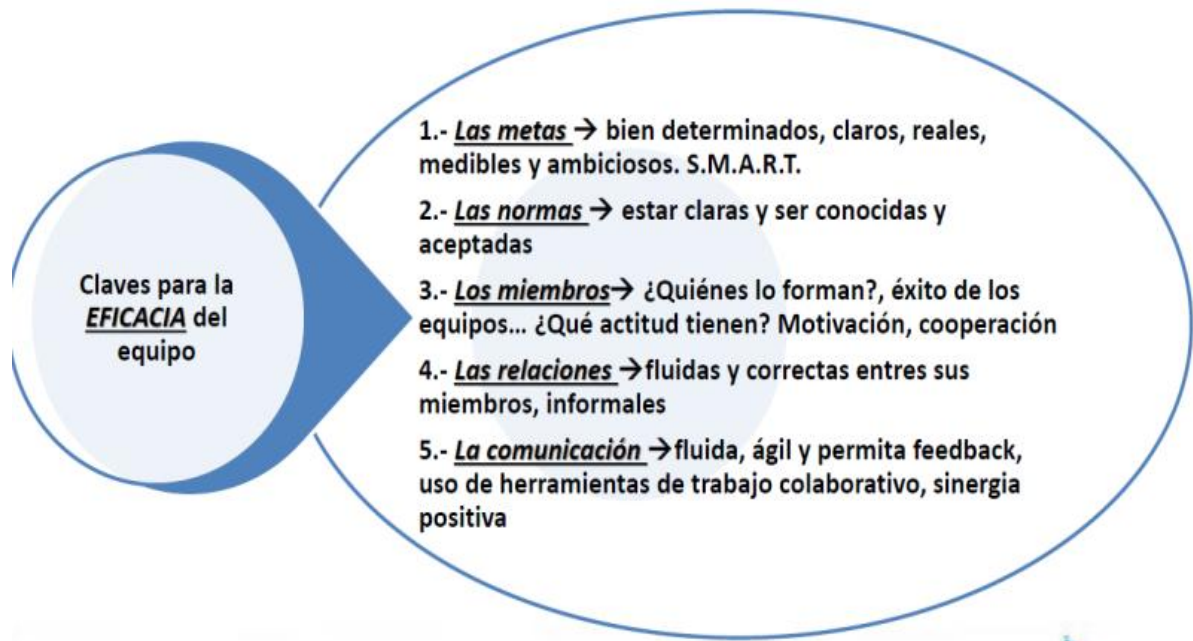


3. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO



4. EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

¿Cuál es la diferencia entre ser eficaz y ser eficiente?



Durante el funcionamiento de los equipos de trabajo **existen 2 variables:** la formal u **orientada a la tarea** y la informal u **orientada a la relación** entre los miembros.

Orientación a la tarea

- Viene impuesta por la organización
- Trabajo puro y duro
- El equipo se complementará en base a sus habilidades profesionales

Orientación a la relación

- Viene dada por las relaciones humanas
- Coopera en base a sus habilidades sociales
- Existen afinidades y discrepancias

Si no me llevo muy bien o simplemente no me llevo...

- Tiende a cooperar menos
- Hacer esfuerzo extra con gente con la que tenemos menos feeling
- A veces la propia organización no favorece
- Equipo basado sólo en las relaciones → ineficaz

EQUILIBRIO → Tarea y Relación

¿Cómo mejorar las relaciones en los equipos?

Inteligencia Emocional

- Capacidad para gestionar nuestras emociones y hacer un uso inteligente de las mismas
Capacidades socioemocionales:
- Autovaloración
 - Automotivación
 - Autocontrol
 - Empatía


 **Búsqueda: "Test de inteligencia emocional"**

 **Búsqueda: "Test de inteligencia emocional 2"**

Asertividad

- Capacidad de saber expresar nuestros sentimientos sin herir a los demás ni huir de la situación → En equipos de trabajo → relaciones sanas y sinceras
Técnicas asertivas:
- Disco Rayado
 - DESC (expresar una disconformidad)

 **Búsqueda: "Test de asertividad"**

 **Búsqueda: "Test de asertividad 2"**

Escucha activa

- Nunca hablar a la vez en un equipo
- Oír → no pensar en lo que el otro dice
 - Escucha activa → centrarnos únicamente en sus palabras y asimilarlas, dar respuesta
- Error habitual → diálogo de besugos
Equipo eficaz y eficiente respetará turno de palabra y practicará la escucha activa

5. PARTICIPACION EN LOS EQUIPOS: LOS ROLES.

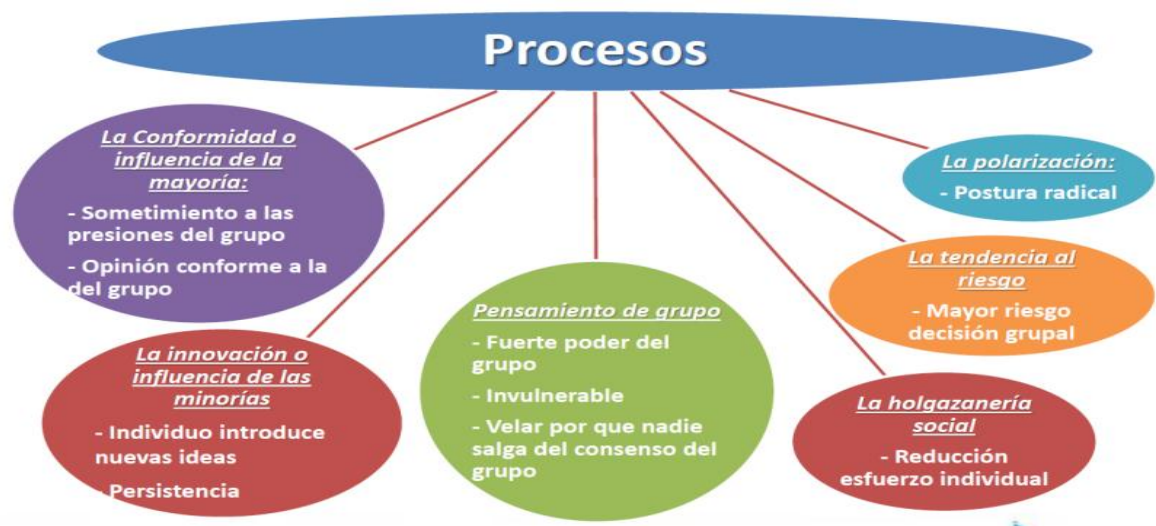
Dentro de los equipos cada uno de los participantes asume uno o varios roles. **Un rol es un papel que adquiere una persona** en un determinado momento. **Desempeñar un rol** se refiere a **actuar de la manera que se espera de ti** en cada momento.

El investigador **Meredith Belbin** estableció que en los equipos de trabajo existen hasta **9 roles diferentes** y que las empresas más exitosas eran aquellas que mezclaban diferentes personas y que logran un **equilibrio entre la relación y la tarea**.

ROL DE EQUIPO	CONTRIBUCIÓN	DEBILIDAD PERMITIDA
Cerebro	Creativo, resuelve problemas difíciles	Ignora incidentes. Comunicación ineficaz
Investigador de Recursos	Entusiasta, comunicativo. Desarrolla contactos	Optimista. Pierde interés
Coordinador	Maduro, seguro. Delega bien	Percibir como manipulador
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Iniciativa	Propenso a provocar
Monitor evaluador	Serio, perspicaz y estratega	Carece de iniciativa.
Cohesionador	Cooperador, perceptivo y diplomático	Indeciso. Evita confrontaciones
Implementador	Práctico, de confianza, eficiente	Inflexible. Lento en responder
Finalizador	Esmerado, concienzudo	Reacio a delegar
Especialista	Resuelto entregado, aporta cualidades y conocimientos	Se expulsa en tecnicismos

6. LOS PROCESOS DE INFLUENCIA DEL GRUPO.

Se ha demostrado que dentro de los grupos aparecen procesos de influencia que hacen que las decisiones que se toman no sean las que se hubiesen tomado de forma individual. Dichos procesos pueden ser:



La conformidad o influencia de la mayoría: es el sometimiento del individuo a las presiones del grupo. Suele darse por presión emocional del grupo hacia personas que forman una minoría para que su opinión sea conforme a la del grupo.

La innovación o influencia de las minorías: cuando un individuo intenta introducir nuevas ideas o modificar las ya existentes en el grupo. En este caso, su influencia se basa en la persistencia, en mantenerse firme en su postura a través de razones lógicas.

Pensamiento en grupo: se produce en aquellos grupos en que el poder del grupo es muy fuerte y sus miembros no se plantean otras alternativas. El grupo piensa que es invulnerable, por lo que descarta todo aquello que pueda contradecir al pensamiento del grupo. Si intenta velar porque nadie salga del consenso del grupo.

La polarización: aparece cuando el grupo adopta una postura mucho más radical que la que tenían al principio cada uno de los individuos.

La tendencia al riesgo: se da cuando la decisión del grupo conlleva más riesgo que las decisiones de cada miembro.

La holgazanería social: es la reducción del esfuerzo individual al realizar de forma colectiva una tarea.

7. EL LIDERAZGO

Todos al nacer tenemos una serie de cualidades, pero es indispensable trabajarlas, reforzarlas y adquirir nuevas; la experiencia y el esfuerzo que alguien con pocas aptitudes de líder consiga serlo en algún momento de su vida.

Equipos → siempre aparece la figura del líder

¿el líder nace o se hace?

Es capaz de influir en los demás	Es una persona que es seguida por el resto
Capacidad de influir	No es lo mismo la figura del líder que del jefe o directivo
Al porqué influye existen muchas teorías.	Al jefe de la empresa se le obedece por el hecho de serlo
Nace: características en su personalidad Se hace: aprende	Una persona es líder porque los demás se lo reconocen



Búsqueda: "Test de Liderazgo "

¿A qué se dedica un líder? → conductas orientadas a la tarea y otras a la relación

Tª Liderazgo de Fiedler

Debe ser adecuado a cada situación, según esta mejor orientado a la tarea o a la relación.

8. DINÁMICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Son un medio de trabajo para conseguir mejores resultados

Tormenta de ideas o "Brainstorming"



- La técnica más creativas
- Grupo reducido expresa cualquier idea
- Habilidad del coordinador → canalizar todas las ideas y extraer una válida

Dramatización o "role-playing"



- Se presenta una situación
- Cada uno representa un papel durante un tiempo determinado.
- Comprender o analizar una determinada situación.

Estudios de casos



- Se estudia situación real y se comentan posibles soluciones
- Útil para problemas complejos

Philips 66



- Equipo se divide en grupos de 6 personas e intercambian ideas e impresiones durante 6' y se sintetizan las 6 conclusiones