

# LOS EQUIPOS DE TRABAJO

## 1. EQUIPOS DE TRABAJO

### 1.1 Diferencia entre grupos y equipos de trabajo

Para tener claro que es un equipo de trabajo puede resultar de utilidad diferenciarlo de un grupo de trabajo, cuyas maneras de funcionar y organizarse son distintas:

- **Grupo de trabajo:** conjunto de personas que, dentro de una organización, realizan un trabajo semejante. Son personas que trabajan juntas pero que **no tienen una relación de interdependencia** concreta. Cada una de ellas tiene unas tareas que realizar sin que se vean afectadas por el trabajo de otros. El grupo comparte información y se relacionan para alcanzar un **beneficio individual**.
- **Equipo de trabajo:** conjunto de personas con **habilidades complementarias** que se relacionan entre sí y que, a partir de unas **normas** y de manera **coordinada**, trabajan para conseguir unos **objetivos comunes**, obteniendo un **beneficio para el equipo en su conjunto**.

Un equipo de trabajo genera sinergias, es decir, el todo es más que la suma de las partes.

Es posible que un grupo de trabajo pueda llegar a convertirse en un equipo de trabajo y viceversa.

Ventajas		Inconvenientes
Para la organización	Para la persona	
Mayor rendimiento	Trabajo más satisfactorio	Mayor dificultad para alcanzar el acuerdo
Mejor comunicación		Holgazanería social
Mayor compromiso	Desarrollo personal y profesional	Riesgo de manipulación
Mayor creatividad		Escudarse en el equipo

### 1.2 El equipo de trabajo y sus características

Algunos de los aspectos que caracterizan la forma de trabajar de los equipos de trabajo son los siguientes:

- **Reparto de trabajo flexible:** las tareas no se reparten en partes iguales, sino en base a las habilidades, capacidades y motivaciones de cada uno de los miembros.
- **Comunicación abierta:** la comunicación entre los miembros es constante y se fomenta la participación y la expresión de ideas.
- **Decisiones consensuadas:** las decisiones sobre el funcionamiento y las formas de trabajo se toman en grupo de forma unánime.

- **Responsabilidad conjunta:** el equipo de trabajo se responsabiliza de los resultados asumidos por todos, a diferencia del grupo de trabajo, en el que cada uno se responsabiliza de sus resultados individuales.
- **Autoevaluación continua:** se establecen mecanismos para evaluar los avances a lo largo de todo el proceso.

Por lo tanto, valores como la cooperación, la confianza, la comunicación y la interdependencia son esenciales en el funcionamiento de un grupo de trabajo.

### 1.1 Las etapas en la evolución de un grupo de trabajo

Los equipos de trabajo tienen una evolución a lo largo de su tiempo de vida, desde que se crea hasta que termina su actividad. Esta evolución se caracteriza por presentar una serie de fases que diferenció el psicólogo social Bruce Tuckman:

- 1) **Formación (forming):** período inicial. Sus miembros no se conocen todavía por lo que se debe de potenciar el conocimiento mutuo. En esta fase se elaboran las reglas y se establecen los métodos de trabajo.
- 2) **Conflictivo (storming):** etapa de inestabilidad. Aparecen las primeras discrepancias, los miembros quieren marcar su posición o postura, y/o se forman subgrupos dentro del equipo.
- 3) **Normalización (norming):** en esta etapa se resuelven los conflictos surgidos y se aumenta la confianza entre los miembros del equipo. Empieza a surgir cierto sentimiento de pertenencia.
- 4) **Rendimiento (performing):** etapa de madurez. El equipo se encuentra en pleno funcionamiento, apareciendo los primeros resultados y consiguiendo los objetivos.
- 5) **Cierre (desintegrating):** el grupo se disuelve porque ya se han conseguido los objetivos. Se llega al final del proyecto sin que se fijen nuevos objetivos para el equipo.

## 2. EFICACIA Y EFICIENCIA

- Un equipo es eficaz si cumple con el objetivo que se había propuesto.
- Un equipo es eficiente si cumple el objetivo que se había propuesto con la mínima cantidad de tiempo y recursos disponibles.

Un equipo no solo debe de ser eficaz, sino que también debe de buscar la eficiencia, es decir, usar el menor número de recursos posibles. Sin embargo, primero se debe de lograr la eficacia, para después, una vez alcanzados una serie de aspectos fundamentales, alcanzar la eficiencia.

## 2.1 Claves para que un equipo sea eficaz

### METAS

Los objetivos deben de ser formulados con claridad y compartidos por todos sus miembros.  
Siglas S.M.A.R.T

- S: Specific (específico, concreto, detallado)
- M: Mesurable (medible, cuantificable)
- A: Achievable (alcanzable)
- R: Realistic (realista, dentro de las posibilidades del equipo)
- T: Time-Bound (delimitado en el tiempo, se debe de fijar una fecha para alcanzar el objetivo).

### MIEMBROS

El equipo debe de ser heterogéneo, para que cada uno de los miembros pueda colaborar con sus distintas capacidades, conocimientos y características.

Los miembros del equipo deben de ser personas motivadas que crean en las ventajas y capacidades del equipo de trabajo por encima del trabajo individual.

### NORMAS

Las normas deben de ser claras y razonables, además de conocidas y aceptadas por todos los miembros del equipo.

### RELACIONES

Las relaciones entre los miembros deben de ser fluidas y cordiales. Además, en muchos casos se añade la necesidad de unas relaciones informales, fuera de la empresa, para aumentar la confianza y que el equipo funcione.

### COMUNICACIÓN

La comunicación debe de ser fluida, ágil y que permita el feedback de manera rápida, sincera y respetuosa.

Hoy en día, gracias a las redes sociales, existen multitud de herramientas para que esta comunicación sea constante incluso cuando los miembros del equipo no se encuentran juntos. Es recomendable aprovechar estas para aumentar la fluidez en la comunicación que mencionábamos.

La comunicación mejora las sinergias del equipo que, como vimos anteriormente, es el concepto que indica que el todo es mayor que la suma de las partes.

## 2.2 La tarea y la relación

Durante el funcionamiento de los equipos de trabajo existen dos variables en el momento de plantear la forma de trabajar:

- La **orientación a la tarea**. La tarea viene impuesta por la organización. Es el trabajo puro y duro que debe alcanzar el grupo. El grupo se complementará en base a sus competencias y habilidades personales.
- La **orientación a la relación** entre los miembros del equipo. Viene dada por las relaciones humanas. En ella el equipo se complementa y coopera en base a sus habilidades sociales. Los equipos están formados por personas y entre ellas pueden existir afinidades y discrepancias.

¿Qué ocurre si no me llevo bien, o simplemente no me llevo, con alguien de mi equipo?

- Se tiende a cooperar menos.
- Tenemos que hacer un esfuerzo extra para mejorar la relación.
- Puede ser que la propia organización del grupo la que no favorezca las relaciones personales.
- Debemos tener claro que un equipo orientado únicamente hacia las relaciones será indudablemente ineficaz.

Por lo tanto, lo ideal es que encontremos un equilibrio entre la orientación hacia la tarea y hacia la relación.

## 2.3 Como mejorar las relaciones en los equipos

Para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo es fundamental atender a la confianza entre ellos, para lo cual existen técnicas de intercambio de información que fomentan la cooperación. Es necesario que las personas del equipo tengan una base de competencias sociales:

- **Inteligencia emocional:** capacidad para gestionar nuestras emociones y hacer un uso inteligente de las mismas. No se trata en absoluto de esconderlas, sino de digerirlas y equilibrarlas.
- **Asertividad:** capacidad para saber expresar nuestros sentimientos sin herir a los demás ni huir de la situación. Esto ayudar a construir relaciones sanas y sinceras. Es necesario saber decir que no, expresar lo que no nos gusta y responsabilizarnos de nuestros errores cuando los cometemos.
- **Escucha activa:** consiste en centrarnos en lo que nos dice otra persona para asimilarlo y poder dar una respuesta idónea. Nunca debemos hablar a la vez en el equipo y debemos evitar oír lo que dicen los otros miembros de forma pasiva, sin pensar en lo que nos quiere comunicar.

### 3. EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

#### 3.1 Los roles

ROL DE EQUIPO	CONTRIBUCIÓN	DEBILIDAD PERMITIDA
Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Genera ideas.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos para comunicarlos eficazmente.
Investigador	Extrovertido, entusiasta, imaginativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Puede perder el interés una vez el entusiasmo inicial desaparece.
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
Monitor evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador	Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones.
Implementador	Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas disponibilidades.
Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiene a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista	Resuelto, entregado, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye solo en áreas muy limitadas. Se explaya en tecnicismos.

#### 3.2 Las disfunciones en los equipos de trabajo

Cuando hablamos de disfunciones, nos referimos a aquellos momentos en los que el rendimiento del equipo no es óptimo. Es normal que el equipo pase por alguno de estos momentos, lo importante es saber superarlos, para lo cual debemos de tener la capacidad de identificar esas disfunciones y corregirlas. Las 5 disfunciones presentes en los equipos son:

- Falta de confianza

- Temor al conflicto
- Falta de compromiso
- Evadir la responsabilidad
- Falta de atención al resultado

### 3.3 El liderazgo

En todo equipo de trabajo emerge la figura del líder. Un líder es aquella persona que:

- Es capaz de influir en los demás: surge aquí la cuestión tan estudiada sobre si el líder se hace o se nace. Existen tesis que dicen que hay personas que pueden influir en los demás por su personalidad (se nace) o, por el contrario, existen tesis que dicen que se puede aprender a ser líder (se hace).
- Es una persona seguida por el resto: debemos de diferenciar la figura del líder de la del jefe. Mientras que a un jefe le obedecemos por ser el jefe, a un líder le obedecemos porque vemos en él unas características y competencias que nos llevamos a seguirlo voluntariamente, es una persona reconocida por los miembros del equipo.

#### ¿Qué hace un líder?

Un líder puede llevar a cabo diferentes tipos de conductas. Unas orientadas a la tarea, para que el trabajo salga adelante, y otras orientadas a la relación, para crear un clima adecuado para el funcionamiento del equipo.

Un buen líder es aquel que encuentra un equilibrio entre ambas orientaciones adecuándose a las necesidades que surjan en cada una de las situaciones. Por ejemplo, en aquellos equipos en los que ya exista previamente un buen clima entre sus miembros, puede orientarse más a la tarea. Sin embargo, si el clima en el equipo no es bueno, deberá orientarse más a la relación.

## 4. LAS TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPO

Las técnicas de dinámica de grupo son un conjunto de instrumentos que permiten fomentar la participación, aprovechar el potencial del grupo e incrementar su eficacia como grupo. Son técnicas que se pueden utilizar cuando surgen dificultades en el equipo, ya que promueven las relaciones interpersonales y potencian las ventajas del trabajo en equipo. Por lo tanto, son un medio, no un fin.

La elección de la técnica más adecuada para cada situación estará en una serie de variables como pueden ser:

- El objetivo perseguido: podemos querer tomar una decisión, aumentar el conocimiento de los integrantes, aumentar el rendimiento, etc.

- El tamaño del equipo: existen técnicas solo aplicables a grupos grandes o a grupos pequeños.
- Los recursos: hay que tener en cuenta el espacio, los medios audiovisuales y otro tipo de materiales de los que se disponga.
- El tiempo: si disponemos de un tiempo muy extenso, es necesario escoger una técnica que mantenga la atención de sus participantes el tiempo que dure.
- El perfil de los miembros del equipo (edad, intereses, motivación...)
- La fase en la que se encuentre el equipo: por ejemplo, la técnica de “romper el hielo” es una buena técnica para la etapa de constitución del equipo.

Entre las técnicas de dinámicas de grupo más utilizadas y conocidas podemos destacar:

#### **ROMPER EL HIELO**

Es una técnica que puede ser necesaria en la etapa inicial de un equipo de trabajo (etapa de constitución) o con la incorporación de un nuevo miembro. Se trata de una serie de juegos de presentación que pretenden conseguir confianza mutua necesaria para poder trabajar en equipo de forma más eficaz.

#### **TORMENTA DE IDEAS O “BRAINSTORMING”**

Es una técnica muy creativa que se emplea para la generación de ideas. En ella, un grupo reducido de personas expresa con total libertad cualquier idea que se les pase por la cabeza, no hay ninguna idea mala o descabellada. La habilidad del coordinador consiste en canalizar todas esas ideas y extraer una válida para el propósito del equipo.

#### **SIMULACIÓN O “ROLE PLAYING”**

Se presenta una situación y los integrantes hacen de actores. Cada uno representa un papel durante un tiempo determinado. Se utiliza para poder comprender o analizar una determinada situación. Fomenta la participación de los integrantes.

#### **PHILIPS 66**

El equipo se divide en grupos de 6 personas e intercambian ideas e impresiones durante 6 minutos. El coordinador de cada grupo extrae las conclusiones y al final el moderador sintetiza las 6 conclusiones. Es una técnica eficaz en grupos grandes.