

TRABAJO EN EQUIPO

1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EQUIPO?

Los equipos deberían ser la unidad básica de trabajo de la mayor parte de las organizaciones, independientemente de su tamaño. En cualquier situación que requiera la combinación de múltiples habilidades, experiencias y opiniones, un equipo consigue mejores resultados que un conjunto de personas que trabajan ci n ndose a sus funciones y a sus responsabilidades. A este respecto hay que señalar que cualquier conjunto de personas que trabaje junto no constituye un equipo. Los comités, consejos y grupos de trabajo no son necesariamente equipos. Todo el personal de cualquier organización compleja y de gran tamaño no constituye jams  un equipo; y sin embargo, cuántas veces se utiliza este t pico.

Los grupos no se convierten en equipos simplemente porque sean etiquetados como “equipos”.

Los trabajos llevados a cabo por grupos de personas son algo muy extendido y, además, eficaz en todas las organizaciones grandes, en las que la responsabilidad individual es muy importante. Los grupos que funcionan mejor se reúnen para compartir información, puntos de vista y conocimientos, para tomar decisiones y ayudar a cada individuo a realizar mejor su trabajo, y para potenciar las capacidades de cada persona. Todo se centra en objetivos y responsabilidades del individuo.

Las personas que trabajan en grupo, son responsables, únicamente, de su propio trabajo, no del de los demás.

Precisamente, ésta es una diferencia fundamental con el equipo, ya que éste exige responsabilidades individuales y mutuas.

Por todo ello, podemos decir que:

Un GRUPO es un conjunto de personas que trabajan juntas pero, en principio, no tienen por qué compartir una meta ni objetivos comunes.

Un EQUIPO es un conjunto de personas –pocas– con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados, de todo lo cual, se consideran conjuntamente responsables.

2. NIVELES DE EVOLUCIÓN DEL EQUIPO

El proceso de un equipo no supone un avance en línea recta, sino que en su desarrollo aparecen distintas etapas hasta alcanzar su pleno funcionamiento.

En el desarrollo de los equipos de trabajo se generan etapas de proceso de maduración que se inicia con la **etapa inicial**, continúa con la **etapa de conflicto**, conduce a las personas a la **etapa de desarrollo**, y las integra finalmente, a través de la **etapa de trabajo**.

Etapa inicial: características

Esta etapa **se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas producida por el desconocimiento del entorno en que se encuentran**. Cada miembro se incorpora con unas expectativas que podrán variar a medida que el grupo se desarrolla.

El comportamiento del equipo se orienta a demandar instrucciones de qué hacer y cómo realizarlo.

Aspectos clave: Para superar esta etapa el líder debe:

Establecer una visión clara y compartida de lo que se quiere conseguir.

Definir los objetivos del equipo.

Definir tareas, metas y roles del equipo.

Establecer las reglas básicas sobre los comportamientos aceptables e inaceptables.

Acordar y definir un proceso de toma de decisiones.

Etapas de conflicto: características

En esta etapa comienzan a compararse los resultados obtenidos por el equipo con las expectativas individuales de cada uno de sus componentes. En esta etapa pueden darse estados de descontento con respecto al trabajo. Por ello, aparecen en esta etapa: competencia, resistencia a nuevas tareas y enfoques, actitudes negativas e individualistas.

Esta etapa está caracterizada por **contradicciones (conflictos)** a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la organización.

Aspectos clave: Para superar esta etapa el líder debe:

Tratar de eliminar actitudes ambiguas o negativas.

Enfatizar la colaboración y no el individualismo.

Promover una participación equilibrada y pedir opiniones a los miembros menos activos.

Mediar y reconciliar diferencias.

Hacer que los demás se sientan cómodos y suavizar tensiones.

3. Etapa de desarrollo: características

En esta etapa el equipo se siente distendido y aparentemente cohesionado. Es síntoma de esta distensión la búsqueda del consenso en la toma de decisiones a través de una gestión positiva del conflicto y de la desaparición de actitudes negativas. Los resultados comienzan a ser satisfactorios y van desapareciendo los sentimientos de descontento y aumentan los de integración. Esta cohesión permite que mejore la productividad.

Aspectos clave durante esta etapa:

- Afirmar y reconocer abiertamente las normas del grupo.
- Reafirmar las metas y procesos acordados.
- Escuchar activamente a los demás.
- Confiar en que las personas mantengan sus compromisos.
- Buscar el consenso.
- Sentirse libre para proporcionar feedback sobre cómo está funcionando el equipo.

4. Etapa de trabajo: características

En esta etapa los miembros del equipo **tienen clara conciencia de la capacidad de cada uno de los miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismos y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones. Funcionan de forma autónoma y productiva.**

Dada su interdependencia, el equipo es capaz de controlar su funcionamiento, evaluar su propio progreso, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria.

Aspectos clave

- Continuar mejorando la forma de trabajar en equipo.
- Resolver, prevenir los problemas en equipo.
- Consolidar conocimientos y experiencias.
- Compartir con los demás las preocupaciones y dificultades.

Conclusiones

- Los equipos, al igual que sus miembros, suelen cubrir las etapas de desarrollo de forma secuencial.
- La duración para cubrir cada etapa es diferente para cada equipo y persona.
- En todas las etapas los equipos y sus componentes pueden retroceder o avanzar.
- Ser consciente de las diferentes etapas, es un primer paso importante para gestionar el proceso de desarrollo de equipo.

3. LA COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO

La necesidad de comunicación, que es indudable en el mundo del trabajo, se agudiza cuando se trabaja en equipo. La necesidad de coordinarse obliga a mantener una constante y fluida comunicación.

Definición:

La comunicación es el fenómeno más importante en toda situación de relación interpersonal. Se entiende la comunicación como el acto que permite la transmisión e intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre las personas. La idea que subyace es la de contacto o relación.

El concepto de comunicación ha evolucionado con el tiempo. En un principio se entendía un proceso lineal en el que un emisor envía un mensaje a un receptor.

Actualmente, se considera como una relación interactiva y dinámica que consiste no sólo en la transferencia de información sino en la comprensión entre las personas que intervienen en ella.

La comunicación se define como el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas, conocimientos, informaciones y opiniones por diferentes medios, con la finalidad de lograr la comprensión, dando origen a un intercambio permanente de significados entre ellos.

La comunicación es una actividad consustancial a la vida de la empresa, pero, al ser un acto complejo, da lugar a muchos problemas: hablar distintos lenguajes, falta de entendimiento y de escucha, entender lo contrario de lo que alguien quiere decir, ver segundas intenciones en los mensajes...

3.1 elementos:

1. EMISOR: Es quien pone en marcha el proceso transmitiendo un mensaje.
 2. RECEPTOR: Es quien recibe el mensaje.
 3. MENSAJE: Es el contenido de la comunicación, el conjunto de informaciones que se transmiten.
 4. CÓDIGO: Sistema de signos o reglas que permiten formular y comprender un mensaje.
 5. CANAL: Es el vehículo o medio de transmisión del mensaje.
 6. CONTEXTO: Es el conjunto de condiciones en las que se desarrolla la comunicación. Es decir, la realidad o situación determinada en la que se da la comunicación.
 7. FEEDBACK O RETROALIMENTACION: Es la información que recoge el emisor de una comunicación que ha dado y que permite saber si su mensaje ha sido comprendido y los efectos que ha producido en el receptor.
- Para que el proceso comunicativo sea realmente eficaz tanto el emisor como el receptor deben compartir la responsabilidad de la comunicación.

La información pasa por unos **filtros** que provienen tanto del emisor como del receptor; cada uno de ellos debe tener en cuenta una serie de aspectos.

Por un lado, el emisor debe: calibrar la importancia de la información, ponerse en el lugar del receptor, seleccionar los símbolos apropiados, el canal adecuado y el momento adecuado.

Por su parte el receptor debe adoptar una actitud positiva, no anticiparse al mensaje, no evaluar, en definitiva, escuchar de forma activa.

Hay una serie de filtros que el receptor utiliza para organizar la información que recibe. Los más habituales son:

- **Estereotipaci n:** Consiste en dejarse llevar por los t picos, es decir, utilizar generalizaciones para clasificar a las personas.
- **Efecto Halo:** Se da cuando un rasgo favorable o desfavorable de una persona "colorea" todo lo que esa persona dice o hace, lo que nos predispone positiva o negativamente hacia ella.
- **Proyección:** Se produce de modo inconsciente y es la forma en que uno proyecta en los demás sus sentimientos o características personales.
- **Percepción selectiva:** El receptor sólo atiende a una parte del mensaje. Sólo hace caso de la parte que le interesa o afecta y desecha el resto, con lo cual extrae conclusiones distorsionadas.

3.2 Barreras en la comunicación.

El receptor intenta decodificar correctamente el mensaje que recibe, ya sea verbal, no verbal, oral o escrito; pero en la mayoría de las ocasiones, se producen interferencias que dificultan su comprensión o hacen que éste sea interpretado de modo distinto del que pretendía el emisor.

Estas interferencias, que aparecen tanto en las relaciones personales como en las relaciones internas de la empresa son las llamadas barreras. En el proceso comunicativo, las barreras pueden bloquear una comunicación, filtrar parte de su significado o emitirlo equivocado.

Estas barreras pueden ser personales, físicas, semánticas y organizacionales.

Barreras personales

Las barreras personales son aquellas interferencias de la comunicación que se derivan de las emociones humanas, de los malos hábitos de escucha y de la personalidad o el sistema de valores de los participantes en la comunicación.

Nosotros no percibimos la realidad tal como es, para nosotros la realidad es la interpretación que hacemos de aquello que percibimos a través de nuestros sentidos y que después transformamos en ideas o pensamientos en función de nuestras creencias.

En el ámbito laboral son muy frecuentes las barreras personales. De hecho, las personas que pertenecen a distintos niveles en la escala jerárquica, o incluso a distintos departamentos, tienden a percibir de forma diferente los mismos hechos.

La comunicación será eficiente cuando se d  una cercanía entre las realidades del emisor y del receptor.

Barreras físicas

Las barreras físicas son las interferencias que se producen en el ambiente en el que la comunicación tiene lugar. Puede ser, por ejemplo el ruido que no permite escuchar la voz o el cruce de líneas en una conversación telefónica.

La reacción de las personas ante las barreras físicas es distinta que ante las personales, en el sentido de que hay mayor voluntad, tanto por parte del emisor como del receptor, por tratar de eliminarlas.

Barreras semánticas

Las barreras semánticas son las que se derivan de la interpretación incorrecta del significado de los símbolos, ya que en ocasiones éstos tienen significados diferentes. También constituyen barreras semánticas el desconocimiento por una parte del tipo de lenguaje o la jerga que se utiliza y las suposiciones que todos hacemos acerca de lo que sabe la otra parte.

Para disminuir el efecto que puedan tener estas barreras se debe recurrir a la retroalimentación.

Barreras organizativas.

Las barreras organizativas se dan cuando en la empresa no existen canales formales para la expresión de información y opiniones, cuando la empresa tiene una estructura piramidal muy rígida o cuando la cultura empresarial considera consultar como una debilidad o falta de capacidad.

Las barreras organizativas se ven mermadas cuando se implanta en la empresa un sistema de comunicación interna.

3.3 Estrategias para una comunicación personal efectiva.

Vamos a tratar 3 habilidades comunicativas fundamentales para tener una comunicación eficaz.

3.3.1 Escucha activa

Antes de definir lo que significa hacer escucha activa es interesante distinguir entre el significado de escuchar y oír.

Escuchar: Prestar atención a lo que se oye. La diferencia entre **oír y escuchar** es la siguiente: escuchar es algo que se hace intencionadamente, mientras que oír es algo que sucede independientemente de nuestra voluntad.

Alguien puede oír algo sin querer sin embargo, es imposible escuchar sin querer porque dentro del concepto de escuchar está la idea de intencionalidad.

Las cosas que se hacen intencionadamente se hacen **para algo**, o sea, llevan asociada la idea de finalidad.

Existen varios estilos de escucha dependiendo de cuál sea nuestra finalidad:

Evaluación: La tendencia a juzgar enseguida la situación y buscar la solución más rápida.

Interpretación: La tendencia a buscar la causa del problema.

Investigación: Tendencia a indagar y obtener más datos sobre el problema.

Apoyo: Tendencia a consolar, calmar y reducir la tensión emocional.

Comprensión: Tendencia a comprender las necesidades de la otra persona antes de juzgarle.

Lo que significa escuchar activamente se puede resumir en la siguiente frase:

HAY QUE ESCUCHAR PARA COMPRENDER Y NO PARA RESPONDER

La habilidad de escuchar con comprensión implica:

1. Refuerzo positivo verbal

Mientras el otro habla:

Alentar con frases o palabras como: Sí, de acuerdo, muy bien, desde luego, estupendo...

2. Refuerzo positivo no verbal

Mientras el otro habla:

Mirarle a los ojos, asentir con movimientos de la cabeza, aproximarse (todo el cuerpo) mantener una postura encarada (no lateral ni oblicua).

Expresar con el rostro emociones de acuerdo con su discurso: sorpresa, alegría, intriga...

3. Implicación

Expresa cuestiones que se deducen de lo escuchado:

4 - "De eso se deduce que..." (Inferir sin ánimo de manipular).

5 - "Lo que has dicho significa que..." (Busca la explicación de las cosas. Brevedad).

6 - "Entonces lo que debemos hacer es..." (Propone un plan de acción. No enjuiciar).

7 - "Eso ayudará para..." (Respetar las ideas del otro, no proponer las propias).

4. Paráfrasis

Repetir lo que hemos entendido de lo que él dijo.

Opciones:

1 - "Si he comprendido bien, lo que has dicho es " (percibe que se le escucha).

2 - "Lo que dices es..." (Con franqueza, nunca con ironía, sarcasmo o mala intención).

3 - "Resumo lo que dijiste..." (Sólo al final, no interrumpir constantemente).

5. Solicitar ampliación

Ruega que se extienda sobre lo dicho como prueba de interés y clarificación

8 - "Pres ntame un ejemplo..." (Solicita concretar de lo general a lo particular)

9 - "Ampl ame esa idea."

10 - "¿Puedes darme más detalles?"

Guía para cuando realices escucha activa:

1. Olvida tu punto de vista de momento:

- No contra argumentes.
- No contraataques mentalmente.
- No anticipes tu respuesta.

2. Céntrate en su punto de vista:

- Presta atención.
- No interrumpas.
- No lo juzgues ni evalúes.

3. Investiga su punto de vista hasta entenderlo:

- Reformula: "quieres decir que..."
- Haz preguntas, abiertas y cerradas.
- No supongas ni juegues a hacer deducciones.

4. Demuéstrale que has entendido su punto de vista / sentimiento:

- Reformula: "Entiendo que quieres decir que..."
- Hazte cargo de sus sentimientos: "Comprendo cómo te sientes...", "es posible que yo en tu lugar..."

5. Busca un acuerdo, total o parcial:

- Acuerdo parcial: "Es cierto que desde ese punto de vista entiendo lo que dices porque..."

6. Ahora ya puedes mostrar tu punto de vista

Beneficios de la escucha activa:

La persona que se siente escuchada se siente más a gusto con su interlocutor, ello le ayuda a expresar con mayor claridad lo que quiere decir y además le estimula a continuar la comunicación.

Se muestra un modelo de habilidad interpersonal que la otra persona puede observar e imitar.

Proporciona feedback, ayuda a mantener una comunicación más relajada, y, en definitiva, mejora el clima de comunicación.

Es importante señalar que aunque se está defendiendo la importancia de saber escuchar a los demás, hay que tener presente que no siempre es recomendable. Escuchar tiene un efecto reforzante sobre el que habla, por ello no es recomendable mantener niveles altos de escucha cuando por ejemplo cuando la otra persona habla demasiado, acostumbra a salirse del tema de conversación o se trata de alguien que está siempre quejándose.

3.3.2 Feedback.

Es una comunicación a una persona, por la que se facilita información sobre cómo es percibido, entendido y vivido su comportamiento por los demás. El feedback ayuda a los individuos a analizar su comportamiento y mejorar su forma de actuar, para así, lograr mejor sus objetivos.

Criterios para un Feedback constructivo

Con frecuencia, el feedback que ofrecemos no es suficiente o inadecuado. Así, los criterios a considerar para un feedback constructivo son:

1. Información descriptiva, nunca evaluativa:

Existen dos tipos de feedback, evaluativo y descriptivo. El evaluativo se caracteriza porque valora o juzga las conductas de otras personas, mientras que el descriptivo no entra en cuestiones valorativas, sino que se limita a describir aspectos concretos de las conductas. El describir la reacción de uno deja a la otra persona en libertad de usarla o no de acuerdo con lo que crea conveniente. El evitar el lenguaje evaluativo reduce la necesidad de que reaccione defensivamente.

2. Información específica antes que general:

El feedback tiene que ser específico y breve, la información será lo más concreta posible y referida a aspectos claramente observables. De nada sirven datos generales y vagos, lo que se necesita son datos concretos que descubran la realidad.

3. Tomar en cuenta las necesidades tanto de quien recibe el feedback como de quien lo ofrece:

El feedback puede ser destructivo si atiende únicamente a nuestras necesidades y no toma en cuenta las necesidades de la persona que está en el punto de recepción.

4. Está dirigido hacia una conducta que es controlable por parte de quien la recibe:

La información debe ir referida a aquellos aspectos específicos y concretos del comportamiento desarrollado por la otra persona.

Esta se puede ver frustrada cuando se le recuerda un defecto sobre el que no tiene control, y no puede cambiar.

5. Se ofrece en el momento preciso:

El feedback resulta más eficaz en la primera oportunidad posterior a la conducta dada, dependiendo de la disposición de la persona para oírla. Así se tienen todos los datos en la mano y se puede analizar la realidad.

6. Se verifica para asegurar una comunicación clara:

Es necesario que el compañero entienda únicamente aquello que queremos decir, si existe algún indicio de lo contrario procedemos a una reformulación de la información que le hemos transmitido.

Una manera de hacerlo es que quien recibe el feedback trate de reformular la información recibida, para ver si corresponde a lo que tuvo en mente quien la envió.

3.3.3. Asertividad:

La asertividad puede definirse como una habilidad social gracias a la cual una persona es capaz de decir: «yo soy así», «esto es lo que pienso, creo, opino», «estos son mis sentimientos sobre este tema», «estos son mis derechos»...Y dice todo esto respetando a los demás y respetándose a sí mismo. La conducta asertiva abarca lo que se dice y cómo se dice, es decir, tanto las formas verbales como las no verbales: mirada, gestos, tono de voz, actitudes, etc. La conducta asertiva implica siempre el respeto a la integridad de la persona y el respeto a la integridad del otro, y en este sentido es una habilidad social relacionada con la comunicación.

La conducta asertiva no es una llave m gica con la cual se puede conseguir siempre lo que uno quiere, pero el actuar de modo asertivo provoca que la persona está bien con ella misma y con los demás. Es decir, hay un grado de satisfacción personal porque el individuo ha manifestado lo que quería sin contradecirse ni humillarse, y al mismo tiempo ha sido respetuoso con el otro. La conducta asertiva implica que una persona asume la responsabilidad de lo que hace y dice, y por tanto asume las consecuencias, positivas y negativas, de sus actos.

El concepto de conducta asertiva se puede definir como toda conducta que implique la expresión de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin que suponga una amenaza o un castigo hacia los demás y sin violar los derechos de las otras personas.

La asertividad implica la posibilidad de expresar todo tipo de emociones debiéndose enfatizar que los derechos asertivos sugieren la POSIBILIDAD DE ACCIÓN y NO la OBLIGATORIEDAD de tales acciones.

En el siguiente cuadro se expresa esquemáticamente qué es asertividad y qué no es asertividad.

QUÉ ES ASERTIVIDAD

- Es una conducta.
- Se puede aprender.
- Es respetuosa con uno mismo y con los demás.
- Permite resolver mejor los conflictos.
- Tiene como objetivo conseguir lo que una persona considere mejor para ella misma y más justo para los demás.
- Facilita la comunicación y tiene como objetivo una relación eficaz con los demás.
- Obliga a la persona a ser responsable de su conducta.
- Tiene consecuencias favorables para las dos partes de un conflicto.

QUÉ NO ES ASERTIVIDAD

- No es un rasgo de personalidad.
- No es hereditaria ni genética.
- No es una conducta manipulativa.
- No es una solución para los conflictos.
- No es una conducta que sirva para conseguir siempre lo que uno desea.
- No es un método para convencer a los demás de lo que uno piensa.
- No es una conducta que permita ser c nico o irresponsable.
- No es una conducta que favorezca únicamente a la persona que es asertiva.

LOS TRES MODELOS DE CONDUCTA: AGRESIVA, PASIVA Y ASERTIVA

Se puede establecer un continuo entre los tres estilos básicos de toda conducta interpersonal.

ESTILO AGRESIVO: Una persona agresiva expresa sus sentimientos, necesidades e ideas a expensas de los demás. Una persona agresiva tiende a sobreponerse a otros.

ESTILO PASIVO: Se da cuando la persona no defiende sus intereses y cuando hace todo lo que le dicen sin importar lo que piense o sienta al respecto.

Las personas que muestran un comportamiento sumiso no muestran respeto por sus propias necesidades y derechos.

ESTILO ASERTIVO: El estilo asertivo supone que la persona defiende sus propios intereses, expresa sus opiniones libremente y no permite que los demás se aprovechen de ella. La ventaja de ser asertivo es que puede obtenerse lo que se desea sin ocasionar trastornos a los demás.

Las personas que actúan asertivamente pueden conseguir o no sus objetivos, pero generalmente se sienten mejor por haber sido capaces de expresar sus sentimientos. Esto no quiere decir que debamos tener siempre un comportamiento asertivo sino que conviene discriminar cuándo y dónde el comportamiento asertivo es apropiado o no.

Como guía resulta útil contestar a las siguientes preguntas:

-  Cu nta importancia tiene para mí la situación?
-  C mo me sentir  después de no actuar asertivamente?
-  Cu nto me costará a mí mismo afirmarme en esta situación?

La conducta asertiva implica decir que no, aceptar y realizar críticas, pedir favores, hacer pactos, hacer cumplidos y expresar los criterios y sentimientos propios.

Tipos de Aserción:

1. **Aserción Básica:** implica defender los derechos personales, creencias, opiniones, expresión de sentimientos como el agradecimiento o la afectividad.

2. **Aserción empática:** supone el expresar una frase que conlleva el reconocimiento de la situación de otras personas o de sus sentimientos a la que se le añade otra frase que mantiene los derechos del que habla "Ya s  que no te gusta mi forma de pensar y que te puede resultar molesto, pero creo que debo de ser sincero contigo". Este tipo de aserción presenta dos ventajas: permite una mejor respuesta de los demás al sentirse reconocidos y reduce la probabilidad de ser agresivos.

3. **Intensificación de la aserción:** Se inicia con una frase asertiva mínima que en caso de no conseguir respeto por los derechos se reformula con un aumento de la aserción "No me dejas más remedio que... ya que no...". Debes tener mucho cuidado con el tono de voz para que no resulte una amenaza.

4. **Aserción de confrontación:** Implica expresar sentimientos de disgusto. Algunos autores han detallado un protocolo de cinco pasos para llevar a término este tipo de conducta: 1. Cuando (expresar la conducta que nos molesta de modo específico). 2. Me siento (exponer mis sentimientos). 3. Porque (explicar cómo nos afecta a la

conducta). 4. Me gustaría (exponer lo que deseamos). 5. Porque (describir cómo nos sentiríamos).

4. CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de trabajo son grupos formales creados por las empresas para desarrollar sus actividades. Pueden clasificarse en:

Permanentes: Son los que se ocupan de desarrollar las actividades habituales en las empresas como recoger y transmitir información, distribuir o ejecutar el trabajo, supervisar tareas ...A su vez se clasifican en:

- Directivos: Toman decisiones y elaboran planes.
- Mandos intermedios: Concretan los objetivos generales en otros mas específicos.
- De desarrollo: Desarrollan los procesos técnicos.
- Laborares: ejecutan las tareas concretas.

Temporales: Se crean con un objetivo concreto y cuando éste se ha cumplido se disuelven. Se clasifican en:

- Ad Hoc: Se crean para abordar problemas nuevos.
- De proyecto: Se establecen para el diseño de nuevos productos o procesos tecnológicos.

5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO.

El trabajo en equipo frente al individual reporta las siguientes ventajas:

- Hay mayor nivel de productividad.
- El ambiente de trabajo es más estimulante.
- Hay un mayor compromiso con los objetivos.
- Mejor distribución de las tareas.
- Es fuente de motivación.

A nivel personal el trabajo en equipo:

- Satisface la necesidad de pertenencia.
- Aumenta la seguridad personal.
- Estimula la creatividad.
- Permite un mayor desarrollo individual.

Inconvenientes:

- Requiere más tiempo que el individual.
- Puede darse el fenómeno de la **conformidad grupal** por temor a ser marginado por expresar ideas opuestas.
- Puede reducir el esfuerzo individual (holgazanería social).