

## Capítulo 9

# Los equipos de trabajo



Material en castellano basado en el material de  
Pearson Education para el libro Fundamentos del

Comportamiento Organizativo

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge

Adaptación: Jose O. Montesa-Andrés/Fernando  
Garrigós y José Luis Galdón

# Después de Trabajar este capítulo, deberías ser capaz de:



1. **Diferenciar entre grupos y equipos**, y analizar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.
2. Identificar **cuatro tipos de equipos**.
3. Explicar las características de los **equipos eficaces**.
4. Mostrar cómo pueden las organizaciones desarrollar **miembros de equipo eficaces**.
5. Decidir cuándo hay que recurrir a un **individuo en lugar de a un equipo**.
6. Explicar cómo cambia la **comprensión** de los equipos en el contexto global.

# ¿Por qué son populares los equipos?



- ❑ El aumento de la competitividad ha obligado ha reestructurar buscando la eficiencia y eficacia
- ❑ Los equipos:
  - ❑ Utilizan mejor los talentos de los empleados
  - ❑ Son más flexibles y se adaptan mejor los cambios
  - ❑ Son más democráticos y motivadores





# Grupos y Equipos



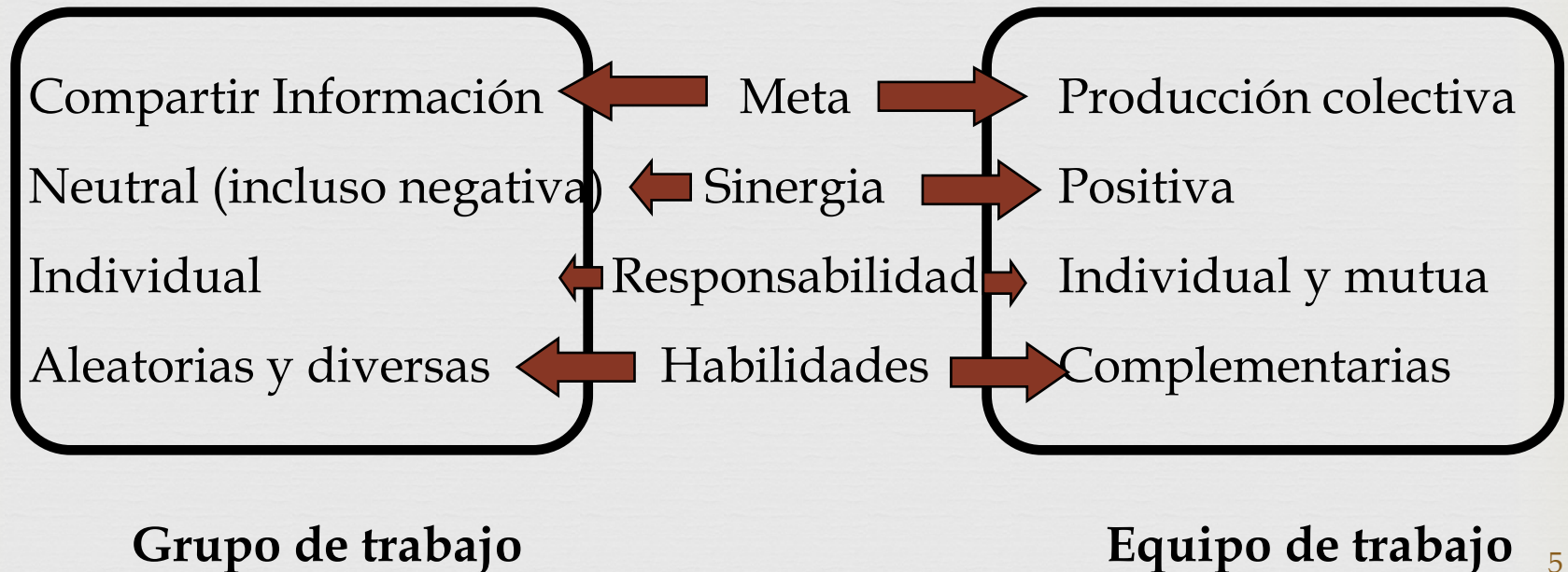
- ❑ Grupo de Trabajo
  - ❑ grupo de empleados que interactúa fundamentalmente para compartir información y tomar decisiones que permitan a cada miembro desempeñar eficazmente su labor dentro de su área de responsabilidad.
- ❑ Equipo de Trabajo
  - ❑ es capaz de generar una sinergia positiva gracias a un esfuerzo coordinado.
  - ❑ El esfuerzo individual da lugar a un nivel de desempeño superior a la suma de esas aportaciones individuales



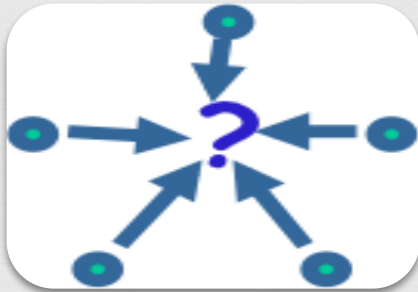
# Comparación entre grupos y equipos de trabajo



sinergia y esfuerzo coordinado



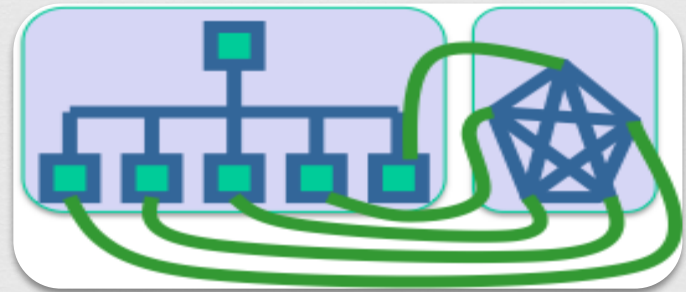
# Cuatro tipos de equipos



Solución de Problemas



Autogestionados



Multifuncional



Virtual

# Equipos de solución de problemas



- ☐ De 5 a 12 personas
- ☐ A menudo miembros del mismo departamento
- ☐ Comparte ideas o sugerir mejoras de procesos
- ☐ Carecen de autoridad para implementar unilateralmente sus soluciones





# Equipos Autogestionados



- ❑ Pueden implementar las soluciones
- ❑ 10-15 empleados altamente interdependientes
- ❑ El equipo asume responsabilidades de supervisión:
  - ❑ Planificación y la programación del trabajo
  - ❑ Asignación de tareas
  - ❑ Toman decisiones operativas
  - ❑ Resolución de problemas
  - ❑ Trabajar con proveedores y clientes
- ❑ Puede seleccionar y evaluar a los miembros
- ❑ La eficacia depende de las situaciones





# Equipos multi-funcionales



- ❑ Empleados de similar nivel jerárquico y distintas áreas funcionales, incluso de organizaciones distintas
- ❑ Tienen una tarea específica
- ❑ Intercambio de información
- ❑ Desarrollo de nuevas ideas y solución de problemas
- ❑ Coordinar proyectos complejos
- ❑ El desarrollo puede consumir mucho tiempo debido a la complejidad y diversidad

# Equipos virtuales



- ❑ Utilizan tecnología informática para reunir a miembros físicamente dispersos con una meta común
- ❑ Retos especiales:
  - ❑ Menos interacción social,
  - ❑ Menor intercambio de información.
  - ❑ Más orientado a las tareas
    - ❑ Poca relación socio-emocional
  - ❑ Miembros menos satisfechos



Asegurarse de

1. crear confianza
2. monitorizar los progresos
3. informar de los esfuerzos y productos del equipo a toda la organización

# Componentes clave de los equipos efectivos



- ❑ Contexto
- ❑ Composición
- ❑ Diseño del trabajo
- ❑ Proceso





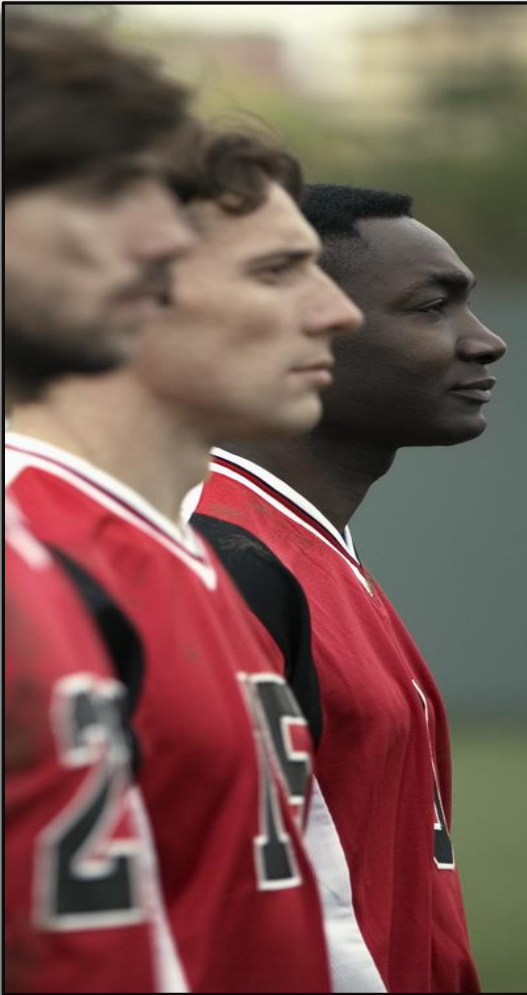
# Contexto



- ❑ Presencia de los recursos adecuados
- ❑ El liderazgo efectivo y estructura
- ❑ El clima de confianza
- ❑ Evaluación del desempeño y la recompensa sistema que refleje las contribuciones del equipo



# Composición del equipo



- ☐ Las habilidades de los miembros
  - ☐ Pericia técnica
  - ☐ La resolución de problemas
  - ☐ Interpersonales
- ☐ Personalidad
  - ☐ Meticulosidad y de mente abierta
- ☐ Asignación de Roles
- ☐ Diversidad (mejor poca)
- ☐ Tamaño de los equipos (5-9)
- ☐ Preferencias miembros

# Asignación de roles



- ❑ Asignar puestos compatibles con la personalidad
- ❑ A la gente se le selecciona para los equipos basándonos en su personalidad y preferencias.





# Roles de equipo



## ☐ Creadores innovadores

- ☐ Imaginativos y buenos iniciando ideas..
- ☐ Independientes y trabajan solos.



## ☐ Exploradores Promotores

- ☐ Les gusta tomar las nuevas ideas y ser su valedor.



## ☐ Asesores Desarrolladores

- ☐ Analíticos
- ☐ Evalúan y analizan antes de tomar decisiones



# Roles de equipo



- ❑ Emprendedores Organizadores
  - ❑ Establecen procedimientos operativos.
  - ❑ Organizan
- ❑ Terminadores productores
  - ❑ Cumplimiento de plazos y llevar a cabo los compromisos.
- ❑ Controladores inspectores
  - ❑ Examinan los detalles.
  - ❑ Hacen cumplir las reglas



# Roles de equipo



- ❑ Defensores cuidadores
  - ❑ Defienden al equipo ante el exterior.
- ❑ Informadores consejeros
  - ❑ Acopio de información
  - ❑ No imponen sus criterios.
- ❑ Vinculadores
  - ❑ Coordinadores e integradores.
  - ❑ Saben escuchar





# Diseño del trabajo



- ❑ Características
  - ❑ Autonomía
  - ❑ Variedad, el uso de distintas habilidades y talentos
  - ❑ Identidad, tarea o producto completo e identificable
  - ❑ Importancia, un trabajo o proyecto con un impacto sustancial en los demás (relevancia de la tarea).
- ❑ aumentan su sentimiento de responsabilidad personal
- ❑ hacen el trabajo más interesante

# Componentes de proceso



$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Eficacia} \\ \text{potencial} \\ \text{del} \\ \text{Equipo} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Ganancias} \\ \text{del} \\ \text{proceso} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Perdidas} \\ \text{del} \\ \text{proceso} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Eficacia} \\ \text{del} \\ \text{equipo} \\ \hline \end{array}$$

- ☐ Plan y propósito común
- ☐ Metas concretas
- ☐ Eficacia del equipo (confianza)
- ☐ Modelos mentales comunes
- ☐ Niveles de conflicto
- ☐ Pereza social

# Confianza mutua



- ❑ Es mejor que sea muy alta para que el equipo sea de alto rendimiento.
- ❑ Pero es frágil
  - ❑ Cuesta mucho tiempo obtenerla y darla
  - ❑ Se destruye con facilidad
  - ❑ Casi imposible de reconquistar.



# Dimensiones de la confianza



- ❑ Integridad
  - ❑ Honestidad y veracidad.
- ❑ Competencia
  - ❑ Conocimientos y habilidades técnicas y personales
- ❑ Congruencia
  - ❑ Confiabilidad, estabilidad, buen juicio.
- ❑ Lealtad
  - ❑ Disposición a proteger y salvar las apariencias
- ❑ Apertura
  - ❑ Compartir libremente ideas e información
- ❑ Integridad>competencia>lealtad>congruencia>apertura

# Convertir a las personas en jugadores del equipo



- ❑ Selección
  - ❑ Necesitamos empleados con habilidades interpersonal, así como técnicas
- ❑ Formación
  - ❑ Talleres sobre la resolución de problemas, comunicación, negociación, gestión de conflictos y habilidades de entrenamiento
- ❑ Recompensas
  - ❑ Alentar los esfuerzos de cooperación en lugar de las individuales

# Los equipos no siempre son la respuesta:

## Tres ensayos



- ☐ Complejidad del trabajo:
  - ☐ ¿el trabajo puede realizarse mejor por más de una persona?
- ☐ Objetivo común:
  - ☐ ¿El trabajo crea un propósito común superior a la suma de las metas individuales?
- ☐ Interdependencia:
  - ☐ ¿Los miembros del grupo son interdependientes?



# Implicaciones Globales



- ❑ El trabajo en equipo es menos penetrante en los Estados Unidos.
- ❑ Equipos autogestionados pueden ser difíciles de introducir el mundo.
- ❑ La diversidad cultural en los equipos crea dificultades en el corto plazo.

# Implicaciones



- ❑ Características comunes de los equipos eficaces:
- ❑ Disponen de recursos adecuados, liderazgo efectivo, un clima de confianza, y el sistema de recompensa adecuada
- ❑ Compuestas por individuos con habilidades técnicas e interpersonales
- ❑ El trabajo proporciona la libertad, la autonomía y la oportunidad de utilizar las habilidades
- ❑ Los miembros están comprometidos con un propósito común

# Tenga en mente ...



- ❑ La adecuada selección de los miembros aumenta la probabilidad de equipos eficaces
- ❑ Equipo debe ser construido sobre la base de la capacidad, los rasgos de habilidad, y aplicable miembros debido a la situación
- ❑ No personales conflictos pueden llevar a decisiones mejor equipo