

# Administración de proyectos II

Licenciatura en  
Ingeniería de Software

# Unidad 3

## Administración de los individuos y/o de los equipos de trabajo

### Tema

#### Trabajo en equipo

# Grupo v.s. Equipo

- La diferencia es notable entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo, la principal diferencia es el **grado de involucramiento del individuo con una causa colectiva**.
- En el **grupo** un individuo está comprometido con el logro de su causa (su propia meta); todos comparten un hecho debido a que están juntos, interactúan y se comunican, en algunas ocasiones se apoyan, pero cada quien se esfuerza para cumplir la meta individual definida.
  - Dentro de las organizaciones se presenta un fenómeno similar al formarse grupos de trabajo por la diversidad funcional y la poca o nula interacción entre trabajadores. Aunque la organización tiene una meta que todos comparten, cada integrante colabora con su parte e incluso se puede carecer de apoyo mutuo.
- Mientras que en el **equipo** de trabajo, hay una causa compartida y el resultado final es el mismo para todos. Aunque cada quien tiene una responsabilidad específica, el éxito de nuestro trabajo depende del resultado que el equipo tenga.

<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un dialogo en busca del consenso.	Salvo en casos muy puntuales, la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables.	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones es característica de la operación de los equipos.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operación del grupo	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo.

# Equipo de Trabajo

- Es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada.
- Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo en equipo.
- Los integrantes que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo.

# Desempeño de un equipo

- Cuando algún equipo se observa en acción, hasta los mismos integrantes del equipo se sienten comprometidos con el éxito de la empresa, comparten valores comunes respecto a la seguridad del producto, la satisfacción del cliente y también la responsabilidad de terminar algún proyecto.
- Por ser complejo y dinámico, el trabajo en equipo es sensible a todos los aspectos del ambiente organizacional.
- Muchas veces el trabajo en equipo crece lentamente, pero en ocasiones decae con mucha rapidez.
  - Por ejemplo el exceso de cambios y de transferencias de personal obstaculizan las relaciones del grupo e impiden el desarrollo del trabajo en equipo.

# Desempeño de un equipo

- Existen otro tipo de problemas fuertes dentro del equipo de trabajo que a algunos empleados no es fácil afrontar de una manera responsable el abandono de las líneas clásicas de autoridad.
- La amplia participación en la toma de decisiones consume mucho tiempo.
- Experimentar con nuevas actividades dentro del equipo, podría provocar acusaciones de parcialidad por parte de otros empleados.
- También un equipo dirigido en forma incorrecta puede provocar numerosos problemas, un buen gerente necesita aplicar un modelo de contingencia para la tarea, las cualidades y deseos de los participantes, así como las limitaciones de tiempo y costo.

# Características de un equipo eficaz

- Objetivo común
- Potenciación (sinergia)
- Relación y comunicación abierta
- Óptimo rendimiento
- Reconocimiento y aprecio
- Motivación



# Características de un equipo eficaz

- **Objetivo común:** Es el punto de referencia que consigue aunar los esfuerzos individuales, por lo que los miembros de un equipo eficaz comparten un objetivo común. Saben cuál es el “trabajo” que el equipo debe realizar y la razón de su importancia. Esta visión de lo que el equipo quiere alcanzar, consigue que todos sus miembros conozcan hacia dónde se mueve el equipo y de qué manera su esfuerzo individual contribuirá a alcanzarlo.
- **Potenciación (sinergia):** Existe una sensación de fuerza colectiva que produce confianza en la capacidad de equipo para hacer frente a los obstáculos y materializar la visión que tienen. El equipo posee un sentimiento de respeto mutuo lo que hace compartir responsabilidades y tomar iniciativas con las que afrontar los retos que se presentan. Todo esto hace que se fomenten las oportunidades de desarrollo de los miembros y el aprendizaje de nuevas habilidades.

# Características de un equipo eficaz

- **Relación y Comunicación Abierta:** Es el medio básico para que un equipo funcione. La existencia de un ambiente de relación y comunicación abierta, hace que los miembros se sientan libres a la hora de expresar opiniones, pensamientos y sentimientos. Por lo tanto, la capacidad de escuchar se considera tan importante como la de hablar. A través de una retroalimentación o “feed back” los componentes del equipo son conscientes de sus fortalezas y debilidades en el equipo.
- **Flexibilidad:** Los miembros del equipo deben realizar funciones y tareas diferentes según las necesidades que surjan, por lo que deben ser flexibles. La adaptabilidad debe darse también en lo referente a otros aspectos de mantenimiento del equipo como liderazgo, motivación, y no sólo en aspectos técnicos. La responsabilidad del desarrollo del equipo y de liderazgo se comparte.

# Características de un equipo eficaz

- **Óptimo Rendimiento:** Para ser un equipo eficaz sus resultados lo tienen que demostrar, por lo que tienen que ser significativos. Para ello el equipo debe desarrollar métodos eficaces para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, que generarán resultados óptimos y fomentarán la creatividad y la participación. Existe un alto grado de dedicación para alcanzar los objetivos y resultados esperados.
- **Reconocimiento y aprecio:** Los miembros del equipo así como el que ejerce el liderazgo, deben reconocer de una manera frecuente, los éxitos alcanzados individualmente y a nivel colectivo. Igualmente, los resultados del equipo de trabajo son reconocidos por el resto de la organización y esto hace que se genere una sensación de satisfacción personal en relación al trabajo que se está realizando dentro del equipo.

# Características de un equipo eficaz

- **Motivación:** Los miembros se muestran ilusionados con el trabajo del equipo y se sienten orgullosos de pertenecer al equipo. Los componentes del equipo se muestran contentos con el funcionamiento de los miembros del equipo, y esto hace que el espíritu de equipo sea alto.

**Estas 7 características  
vienen a decir que  
el factor fundamental  
que diferencia  
un equipo eficaz  
de uno no eficaz  
es el grado de cohesión  
que éste ha conseguido.**

# Importancia de la cohesión

- En los grupos poco cohesionados cada uno se ocupa de su tarea individual y cuando la termina se desentiende del grupo, predomina el sentimiento de competencia sobre el de cooperación.
- Cada uno está preocupado de sí mismo, de hacer méritos, de que se le reconozcan las ideas y de superar a los demás.
- Todo ello lleva a unos resultados negativos para el equipo:
  - Surgen acciones dentro del equipo contradictorias
  - Dichas acciones no consiguen llevar de una forma lógica hacia los objetivos.
  - El sentimiento de los miembros del equipo hacia el mismo es de resentimiento hacia los otros
  - Se da una pasividad hacia los objetivos propuestos para el conjunto
  - Deseo de abandonar el equipo por otro más favorable.

# Formación de equipos

- Los miembros de un equipo son impulsados a examinar cómo trabajan juntos, a identificar sus problemas y encontrar medios más eficaces de cooperación.
- La meta es hacer más eficaz al equipo.
- Los equipos de alto desempeño realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales satisfactorias entre sí.
- Usando el **Comportamiento Organizacional** entendemos como las personas actúan dentro de las organizaciones, el uso de esta herramienta humana es para el beneficio de las personas en la organización.

# Etapas del desarrollo del equipo

Un grupo pasa por distintas etapas hasta constituirse como equipo de trabajo eficaz.

1. Toma de contacto: **Nivel de desarrollo bajo**
2. Etapa de conmoción: **Nivel de desarrollo entre bajo y moderado**
3. Cohesión: **Nivel de desarrollo entre moderado y alto**
4. Eficiencia: **Elevado nivel de desarrollo**

# Nivel de desarrollo bajo

- Cuando se forma un equipo los individuos no se conocen entre sí (o por lo menos no ante esta nueva misión) y no saben qué esperar del grupo ni si van a ser aceptados por los demás miembros del equipo, por ello se muestran cautelosos.
  - Al mismo tiempo es una etapa en la que la motivación es relativamente alta ya que los miembros tienen interés y expectativas positivas acerca del equipo.
  - A lo largo de esta fase, el nivel de competencia es bajo y las metas no están claramente definidas.
- Los miembros del equipo:
    - Están moderadamente ansiosos
    - Se sienten optimistas con respecto al resultado de la experiencia
    - Muestran ansiedad y preocupación acerca de por qué están ahí, lo que tendrán que hacer, que lograrán, quienes son sus compañeros de equipo
    - Dependen de la autoridad, del líder
  - El trabajo del equipo se caracteriza por:
    - Resultados medios-bajos
    - Alto esfuerzo en definir las metas, funciones, forma de proceder ...



# Toma de contacto

- **Situación del equipo:**

- En los inicios de cualquier equipo, la persona se encuentra con deseos de estar ahí y con muchas expectativas.
- Tienen cierta ansiedad de la naturaleza de la situación y buscan algo que no tienen como información, conocimientos, roles, habilidades, etc.
- Por esta razón las personas se sienten dependientes y recurren al líder para satisfacer sus necesidades.
- El trabajo realizado empieza a un nivel bajo pero va subiendo a medida que se van alcanzando conocimientos y comprensión de la situación.

- **Comportamiento del líder ....CONTROL:**

- En esta fase del equipo el líder tendrá que ayudar al equipo con la tarea; aclarar cuál es la tarea, establecer metas y planear cómo adquirir las habilidades necesarias.
- Sin embargo también existe la necesidad de un comportamiento de apoyo, en menor medida, especialmente en lo relativo a la aceptación del líder y de los demás miembros del equipo.

# Toma de contacto

- Características principales:
  - ✓ Poca cohesión
  - ✓ Falta de liderazgo
  - ✓ Poca comunicación
  - ✓ Poca Iniciativa
  - ✓ Desconocimiento de roles
  - ✓ Irresponsabilidad
  - ✓ No hay sentido de pertenencia
  - ✓ Baja productividad
  - ✓ Falta de compromiso
  - ✓ Dependencia a la administración
- Planes de Acción:
  - ✓ Entrenamiento con dinámicas de equipos
  - ✓ Creación de Hábitos de reunirse en juntas
  - ✓ Establecimiento de normas
  - ✓ Formación de equipos
  - ✓ Ayuda externa
  - ✓ Contacto Individual

# Nivel de desarrollo entre bajo y moderado

- Es la etapa más difícil para los miembros del equipo.
- Es cuando se empiezan a dar cuenta de que la tarea es diferente y más difícil de lo que se imaginaron por lo que la motivación decrece.
- Los miembros del equipo:
  - Experimentan algunas discrepancias entre las esperanzas iniciales y la realidad de la situación
  - Aparecen sentimientos de frustración, incompetencias, competitividad y confusión sobre las metas y reglas de juego que resultan evidentes.
  - Pueden tener reacciones negativas frente al líder formal o los demás miembros
  - Se sienten insatisfechos de su dependencia de la autoridad
- El trabajo en equipo:
  - Puede verse perturbado por sentimientos negativos
  - Se refleja un incremento paulatino de la realización de tareas y desarrollo de habilidades

# Conmoción

- **Situación del equipo:**

- En el equipo se da un relativo descenso de la motivación y un aumento gradual de la competencia. Los problemas relativos a la motivación son la frustración, falta de ilusión, enfado en cuanto a los resultados obtenidos.
- Es decir el estado de conmoción proviene de las discrepancias entre las esperanzas iniciales y la realidad de la situación.

- **Comportamiento del líder....SUPERVISIÓN:**

- Debe mostrar mayor equilibrio entre los comportamientos de tarea y de apoyo, con uso intenso de los dos.
- Los comportamientos de tarea pueden incluir la redefinición de metas y expectativas para hacerlas más realistas y asequibles.
- Los comportamientos de apoyo pueden incluir una escucha más activa y fomentar las opiniones de los miembros.
- Es importante reconocer y tolerar las insatisfacciones del equipo sin despreciarlas o tomárselas muy seriamente.
- El objetivo es trabajar hacia una menor dependencia y una mayor autosuficiencia y competencia dentro del grupo.

# Conmoción

- Características principales:
  - ✓ Responsabilidad definida
  - ✓ El equipo es más seguidor
  - ✓ Identificación de Líderes
  - ✓ Presencia de conflictos
  - ✓ Compromiso más Individual que por equipos
  - ✓ Ayuda externa
  - ✓ Interés por resultados
- Planes de Acción:
  - ✓ Sistema de objetivos cuantificables
  - ✓ Entrenamiento técnico-social
  - ✓ Liderazgo
  - ✓ Solución de problemas de factor humano
  - ✓ Asignación de asesor

# Nivel de desarrollo elevado

- En esta fase, el equipo ha desarrollado las habilidades y conocimientos necesarios para trabajar bien juntos y producir los resultados deseados. Ya no dependen tanto del líder y cada miembro asume responsabilidades en el desarrollo del equipo si es necesario.
- Se llega a un liderazgo compartido.

## ➤ Los miembros del equipo:

- Tienen sentimiento positivo de deseo de pertenecer al equipo
- Se sienten confiados acerca de los resultados
- Trabajan bien juntos y están de acuerdo acerca de la naturaleza de su relación
- Son autónomos
- Reconocen, apoyan y estimulan la competencia y resultados de los demás
- Se comunican de forma abierta y libre acerca de la pertenencia al equipo gracias al alto nivel de los resultados
- Se relacionan entre ellos y hacia el equipo en términos de tareas y funciones complementarias así como en apoyo interpersonal

## ➤ El trabajo en equipo

- Aumenta gracias al orgullo del trabajo bien hecho y a la cohesión del equipo
- Es más fácil, más eficiente y más satisfactorio con un incremento constante de las habilidades, conocimientos y confianza.

# Cohesión

- **Situación del equipo:**

- En esta fase el equipo pasa por niveles crecientes de ilusión y una continuidad en el aumento de competencia en lo relativo a la función o trabajo.
- Existe menor resistencia, mayor adaptación a la realidad de la situación y mayor integración dentro del equipo.

- **Comportamiento del líder...ASESORAMIENTO:**

- A medida que el equipo pasa de un estado de conmoción a la de Resolución, el comportamiento del líder va cambiando porque existe una necesidad menor de dirigir al equipo en su trabajo y la necesidad de comportamiento de apoyo también va descendiendo poco a poco, a medida que los miembros asumen más esas funciones y desarrollan mayor confianza y cohesión.
- Por ello, el líder debe darle importancia a apoyar y reconocer los esfuerzos de los miembros del equipo para asumir las funciones de trabajo y apoyo que antes realizaba exclusivamente el líder.

- **\*Dificultades de esta fase:**

- Para los directivos llegados a este punto el tema complicado es ceder el control sobre las decisiones y confiar en el equipo para que asuman su responsabilidad en el proceso. Se corre el riesgo de que el equipo eluda los conflictos y desavenencias por miedo a perder la cohesión que existe en el equipo.
- Por lo tanto, el fomentar continuamente la libertad para expresar las diferencias y valorarlas ayudará al equipo a pasar a la siguiente fase.

# Cohesión

- Características principales:
  - ✓ Liderazgo definido
  - ✓ Metas definidas
  - ✓ Habilidad en la detección de problemas técnicos y humanos
  - ✓ Cohesión
  - ✓ Autocontrol
  - ✓ Preocupación por obtención de resultados
  - ✓ Solución de conflictos
  - ✓ Innovación
  - ✓ Sentido de pertenencia
  - ✓ Empatía
  - ✓ Motivación interna
  - ✓ Comunicación abierta
- Planes de Acción:
  - ✓ Realización de campanas
  - ✓ Solución de problemas técnicos
  - ✓ Refuerzo a facilitador
  - ✓ Concientización hacia factores de productividad



# Nivel de desarrollo entre moderado y alto

- Los miembros reconcilian sus lealtades y cada miembro acepta al equipo, las reglas fundamentales, sus funciones en el equipo y la individualidad de sus compañeros.
  - El conflicto emocional se reduce y las competencias aumentan a medida que las relaciones competitivas previas se vuelven más cooperativas. En definitiva, aumenta la cohesión y los sentimientos positivos y empieza a desarrollarse la confianza en el equipo.
- Los miembros del equipo:
    - Están menos insatisfechos
    - Resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales y la realidad en la relación a las metas, funciones y habilidades.
    - Decrecen las animosidades hacia los demás miembros/líderes
    - Desarrollan sentimientos de respeto mutuo, armonía, confianza-cohesión, del equipo
    - Se emocionan con la consecución de metas
    - Empiezan a sentir mayor autoestima en relación a la pertenencia al equipo y la realización de tareas
  - El trabajo en equipo:
    - Aumenta poco a poco a medida que se desarrollan la comprensión y habilidades y aumentan los sentimientos positivos entre los miembros del equipo.

# Eficiencia

- **Situación del equipo:**

- En esta fase los niveles de motivación y competencia son altos y por lo tanto requerirá comportamientos de tarea y de apoyo bajos por parte del líder.
- El incremento continuo de las habilidades y los éxitos en la realización de las tareas lleva a generar unos sentimientos positivos acerca del equipo y una sensación de autoestima y confianza.
- Los miembros del equipo trabajan bien todos juntos, pueden diferir sin que suponga un problema y funcionar de forma autónoma sin depender del líder.

- **Comportamiento del líder...DELEGACIÓN:**

- Esta fase puede resultar difícil para los directivos, ya que su posición de privilegio queda eliminada.
- Controlar las metas y los progresos es todavía útil, así como apoyar el funcionamiento autónomo del equipo

# Eficiencia

- Características principales:
  - ✓ Eficiencia grupal
  - ✓ Autonomía de equipo
  - ✓ Toma de decisión
  - ✓ Responsabilidad de aprendizaje
  - ✓ Liderazgo definido y/o compartido
  - ✓ Aprende a enfrentarse a nuevos problemas
  - ✓ Desarrollo continuo
  - ✓ Transcendencia
  - ✓ Reconocimiento interno
  - ✓ Metas bien definidas
- Planes de Acción:
  - ✓ Participación del equipo en la selección de nuevos integrantes
  - ✓ Solución de problemas
  - ✓ Aplicación del control estadístico de proceso
  - ✓ Disminuir dependencia del grupo hacia el asesor

# La competitividad

- **Las Organizaciones Tradicionales** se caracterizaban por tener:
  - Ejecutivos abrumados con decisiones tácticas.
  - Gerentes que retienen todo el control de la organización.
  - Supervisores que toman todas las decisiones operacionales.
  - Empleados que hacen solamente lo necesario para cumplir con lo requerido.
- **Las Organizaciones enfocadas en Equipos y Apoderamiento** suelen tener:
  - Ejecutivos que toman decisiones estratégicas.
  - Gerentes y supervisores que eliminan las barreras para que los empleados excedan los estándares.
  - Empleados que establecen estándares del equipo, ejecutan funciones, técnicas y administrativas, reducen burocracia, aumentan la productividad y reducen la queja de los clientes.

# Equipos autodirigidos

- Este tipo de grupo de empleados tienen múltiples habilidades, quienes tienen la responsabilidad y son dueños de terminar un producto, proceso o servicio y de manejar sus operaciones día a día mejorándolas continuamente.

# ¿Porqué equipos autodirigidos?

- Esto se debe a que en la actualidad las organizaciones se llegan a enfrentar a cierto tipo de situaciones que afectan el desarrollo de la misma.
- **ENFRENTAN**
  - Mercados competitivo/Globalización.
  - Cambio constante.
  - Clientes más demandantes.
  - Empleados más demandantes.
  - Accionistas con altas expectativas.
- **REQUIEREN**
  - Competir en precios, calidad y servicio.
  - Flexibilidad ante todos los cambios.
  - Anticiparse a las necesidades de sus clientes.
  - Fuerza de trabajo capacitada y motivada.
  - Mejorar los niveles de ingresos.
  - Ser organizaciones efectivas.

# Características de los equipos autodirigidos

- Nivel de supervisor inmediato desaparece y sus responsabilidades pasan al equipo.
- Cambio significativo del rol del supervisor correspondiente.
- Libertad sobre como hacer el trabajo.
- Mejoramiento continuo como filosofía de trabajo.

# Beneficios de los equipos autodirigidos

- Fuerza de trabajo capacitada y motivada para los empleados:
  - Desarrollo y capacitación.
  - Incrementar la motivación.
  - Poder de decisión.
  - Autonomía.
  - Sentido de Propiedad.
  - Mayor mercantibilidad.
  - Fomenta la creatividad e iniciativa.
  - Aumenta habilidad de solución de problemas.
  - Reconocimiento a su trabajo.
- Fuerza de trabajo capacitada y motivada para la empresa:
  - Mejora la calidad.
  - Mayor flexibilidad.
  - Agiliza tiempo de respuesta.
  - Aumenta productividad.
  - Fuerza de trabajo más comprometida y satisfecha.
  - Reduce ciclo de vida de nuevos productos y servicios.
  - Reduce costos.
  - Reduce Rotación de empleados.
  - Menos niveles de supervisión.
  - Aumenta satisfacción al cliente.
  - Aumenta efectividad organizacional.



# Trabajo en equipo

