*[](http://www.google.com.co/imgres?q=formacion+de+equipos+de+trabajo&start=550&um=1&hl=es&rlz=1R2ADFA_esCO482&biw=1280&bih=845&addh=36&tbm=isch&tbnid=lJ5BR04vtL8uSM:&imgrefurl=http://www.unimercentroamerica.com/articles/%C3%BAnase-al-equipo-2.html&docid=ul8H4xdT9ExfoM&imgurl=http://www.unimercentroamerica.com/images/trabajo-en-equipo.jpg&w=380&h=250&ei=CDyoT4mxDOLw6AH11NCmBA&zoom=1&iact=hc&vpx=408&vpy=355&dur=353&hovh=182&hovw=277&tx=201&ty=109&sig=111708312120275562941&page=22&tbnh=139&tbnw=211&ndsp=26&ved=1t:429,r:6,s:550,i:136)****LOS ROLES***

***EN el trabajo***

***COLABORATIVO Y DE EQUIPO***

La formación y desarrollo de un Equipo de trabajo constituye un proceso dinámico. Ellos siempre se encuentran en cambio, no obstante, un grupo debe transitar por una secuencia de procesos para consolidarse como equipo:

* **Formación.**En esta etapa, los individuos se consideran parte del grupo, pero experimentan incertidumbre con relación a su finalidad, estructura y liderazgo. Se explora el terreno para conocer las conductas y formas de actuación de los otros participantes. Esta fase termina cuando sus miembros comienzan a considerarse realmente parte del grupo.
* **Formación de subgrupos.**Se caracteriza por la formación de subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre que provoca la fase anterior. En esta etapa, surgen conflictos y actitudes de oposición que no pueden identificarse con claridad y que pue-den disimularse.
* **Conflictos y confrontación.**   
  Se produce una hostilidad manifiesta entre los subgrupos, se advierte resistencia al control que se impone a los subgrupos e individuos. Hay conflictos con el liderazgo y se producen confrontaciones. Cuando se logra superar esta etapa, se advierte una jerarquía clara en el liderazgo dentro del grupo.
* **Diferenciación.**En esta fase, surgen relaciones estrechas y el Equipo muestra cohesión, porque ha confrontado y superado sus diferencias. Aumenta el sentido de compañerismo. Se aceptan las diferencias y se crea una atmósfera de aceptación mutua. Esta etapa finaliza cuando el equipo adquiere una estructura estable y crea un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.
* **Realización y responsabilidad compartida.**   
  Esta es la etapa culminante del proceso. La estructura es plenamente funcional y se acepta por todos. La energía del equipo es sincrónica y no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de las tareas, cada uno se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas y por la marcha del equipo como conjunto. En esta fase, cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del trabajo, ocupar una determinada posición, cumplir una función, interpretar un papel a la vez que asume un alto grado de responsabilidad por el éxito del conjunto. En este momento, puede comenzarse a pensar en un equipo de trabajo.

[](http://www.google.com.co/imgres?q=formacion+de+equipos+de+trabajo&start=550&um=1&hl=es&rlz=1R2ADFA_esCO482&biw=1280&bih=845&addh=36&tbm=isch&tbnid=x7dEUxAnD7WddM:&imgrefurl=http://abcproject20.wordpress.com/&docid=g2yX8QOEph6wBM&imgurl=http://abcproject20.files.wordpress.com/2011/03/trabajo-en-equipo1.jpg&w=388&h=309&ei=CDyoT4mxDOLw6AH11NCmBA&zoom=1&iact=hc&vpx=190&vpy=450&dur=41&hovh=200&hovw=252&tx=73&ty=138&sig=111708312120275562941&page=22&tbnh=156&tbnw=196&ndsp=26&ved=1t:429,r:20,s:550,i:167)[](http://www.google.com.co/imgres?q=EQUIPOS+TRABAjando&um=1&hl=es&rlz=1R2ADFA_esCO482&biw=1280&bih=845&tbm=isch&tbnid=L52xkOdt0b-p3M:&imgrefurl=http://es.123rf.com/photo_7631691_grupo-joven-estudiante-estudiando-y-trabajando-en-equipos-portatiles.html&docid=-xkuX8cI3VHOHM&imgurl=http://us.123rf.com/400wm/400/400/luckybusiness/luckybusiness1008/luckybusiness100800107/7631691-grupo-joven-estudiante-estudiando-y-trabajando-en-equipos-portatiles.jpg&w=1200&h=801&ei=LESoT-rUFI7nggeFrrTrAQ&zoom=1&iact=rc&dur=255&sig=111708312120275562941&page=4&tbnh=133&tbnw=199&start=73&ndsp=25&ved=1t:429,r:3,s:73,i:236&tx=115&ty=122) ***Papeles de los***

***miembros***

***de un equipo***

"Shakespeare dijo: "El mundo es un escenario, los hombres y mujeres son simplemente actores." Si se utiliza la misma metáfora, puede decirse que los miembros de un equipo de trabajo son actores, cada uno desempeña un papel particular. Muchos autores denominan indistintamente ***papel, perfil o rol*** a la forma en que actúan los integrantes de un equipo. Los individuos que desempeñan un papel de forma positiva: apoyan y animan, armonizan y median, defienden, estimulan e incentivan. Entre las actuaciones negativas, las más comunes son la inhibición y la obstrucción. También son frecuentes la burla, la prepotencia y el egoísmo.

La literatura especializada propone múltiples clasificaciones para las funciones que realizan los miembros de un equipo en dependencia de sus características personales, intelectuales, sociales y psicológicas

Se establecen cuatro papeles principales y generales en relación con los papeles que tienen los miembros de un equipo: ***líder, hacedor, pensador y conciliador***. Como puede observarse, es más generalizadora, reúne en un papel muchas de las características de sus miembros. Se aconseja para equipos pequeños.

Una premisa necesaria para el desarrollo del equipo es el conocimiento de las personas que lo conforman. Ello posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz; no sólo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimiento, sino, además, por su contribución al equipo.

[](http://www.google.com.co/imgres?q=formacion+de+equipos+de+trabajo&start=734&um=1&hl=es&rlz=1R2ADFA_esCO482&biw=1280&bih=845&addh=36&tbm=isch&tbnid=guY98_mZZlgh1M:&imgrefurl=http://www.orihuela.es/concejalia/fomento/&docid=F4pZIG8aM7QTBM&imgurl=http://www.orihuela.es/wp-content/uploads/2011/11/ETelMirador-aula2.jpg&w=1793&h=1381&ei=6z6oT-CvKYnk6QGPyoSuCQ&zoom=1&iact=rc&dur=128&sig=111708312120275562941&page=29&tbnh=149&tbnw=199&ndsp=25&ved=1t:429,r:14,s:734,i:157&tx=72&ty=122)***1. Clasificación para***

***Equipos pequeños.***

**Líder**

Se ocupa de que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados.

**Hacedor**

Urge al equipo a continuar con la tarea en curso.

**Pensador**

Proporciona ideas meticulosamente analizadas y sopesadas y mejora las de otros.

**Conciliador**

Mitiga tensiones y mantiene unas relaciones de trabajo armoniosas.

[](http://www.google.com.co/imgres?q=LIDER&um=1&hl=es&rlz=1R2ADFA_esCO482&biw=1280&bih=845&tbm=isch&tbnid=tBV2ZqHWesIYZM:&imgrefurl=http://una-vida-feliz.blogspot.com/2011/05/lider-del-equipo-utilice-la-calma.html&docid=jJT5pPHlkUYUkM&imgurl=http://3.bp.blogspot.com/-SNB4jv1NQF4/Td7a-KEZy_I/AAAAAAAAAqU/yvpKkSXwfl0/s1600/delegar-tarefas-habilidade-do-lider.jpg&w=475&h=296&ei=TkaoT-LaKYiygwevquyuAQ&zoom=1&iact=rc&dur=199&sig=111708312120275562941&page=3&tbnh=148&tbnw=209&start=50&ndsp=25&ved=1t:429,r:21,s:50,i:290&tx=66&ty=142)***2. Clasificación para***

***Equipos Grandes.***

**RESOLUTIVO**

***Características:*** Extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Son buenos comunicadores dentro de la organización y fuera de ella. Son negociadores natos, proclives a explorar nuevas oportunidades y a desarrollar contactos. No son generalmente una fuente de ideas originales, pero son rápidos para captar las ideas de los demás y trabajar sobre ellas. Son hábiles para descubrir lo que hay disponible y lo que se puede hacer, normalmente son muy bien recibidos. ***Función:***Abrir y explotar con rapidez las oportunidades. Piensan por sí mismos y sondean a los demás en busca de información. Son muy útiles para establecer contactos externos, para buscar recursos fuera del grupo y para tomar parte en negociaciones. ***Fortalezas****:* Disponen de una gran capacidad para encontrar personas útiles, ideas y oportunidades prometedoras, y son una fuente general de vitalidad. ***Debilidades:*** Susceptibles de perder el interés una vez que la fascinación inicial ha terminado.

**Implementador**

***Características:***Conservador, cumplidor, predecible. Se organizan muy bien. Les gusta la rutina y tienen sentido común para lo práctico y son autos disciplinados. Les gusta el trabajo duro y abordan los problemas de una manera sistemática. Desde un punto de vista más amplio, tienen una enorme lealtad a la organización y no se preocupan mucho por sus intereses particulares.   
**Función:** Son útiles debido a su fiabilidad y a su capacidad para las aplicaciones. Tienen éxito porque poseen un sentido de lo que es factible y relevante. Un implementador hará lo que haga falta hacer, con independencia de que le guste o no la tarea. A menudo ascienden a posiciones directivas altas, gracias a su excelente capacidad de organización y al eficiente manejo del trabajo que realizan. ***Fortalezas:*** Capacidad organizativa, sentido común práctico, muy trabajadores y auto-disciplinados. ***Debilidades:***Falta de flexibilidad, resistencia a las nuevas ideas.

**Coordinador**

***Características:*** Tranquilo, confiado en sí mismo, auto controlado,

maduros y dignos de confianza. La característica esencial de los

Coordinadores es su habilidad para lograr que los demás

trabajen para conseguir metas compartidas. Siempre están

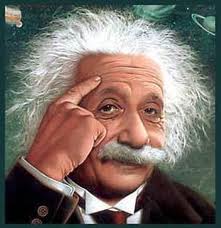
dispuestos a delegar tareas. Referente a las relaciones

Interpersonales son rápidos en descubrir talentos individuales y hacer uso de ellos para la consecución de los objetivos del Equipo. Aunque los coordinadores no son necesariamente los más inteligentes del grupo, tienen amplios puntos de vista y generalmente se ganan el respeto de los demás.

***Función:*** Es muy útil disponer de coordinadores a cargo de los equipos con diversas habilidades y características personales. Actúan mejor cuando tratan con colegas de su misma categoría o cuando dirigen a jóvenes subordinados**. *Fortalezas:***Acogen a todos los que potencialmente pueden contribuir en función de sus méritos y sin ningún prejuicio, pero sin perder nunca de vista el objetivo principal. ***Debilidades:*** No tienen pretensiones en lo que se refiere a capacidad intelectual o creatividad, son fundamentalmente prácticos y orientadores el Equipo.

**Creativo**

***Características:***Individualista, serio. Los creativos son innovadores o inventores. Proporcionan las semillas y las ideas de las que brotan los mayores progresos. Normalmente prefieren operar por su cuenta a cierta distancia de los demás miembros del equipo, hacen uso de su imaginación y trabajan de forma poco ortodoxa.

[](http://www.google.com.co/imgres?q=solucion+de+problemas&start=111&um=1&hl=es&rlz=1R2ADFA_esCO482&biw=1280&bih=845&addh=36&tbm=isch&tbnid=QK9NbCKVQnhsLM:&imgrefurl=http://www.taringa.net/posts/humor/6469411/Solucion-de-problemas.html&docid=_MI9GsbnXeVb2M&imgurl=http://1.bp.blogspot.com/_6kB2Vvm-SRM/S5WYSLjVLeI/AAAAAAAAB7w/yn9pabiLuWc/s400/Soluciones.jpg&w=281&h=291&ei=mUOoT-DAMImtgQf6xYT5Bw&zoom=1&iact=rc&dur=218&sig=111708312120275562941&page=5&tbnh=159&tbnw=167&ndsp=29&ved=1t:429,r:0,s:111,i:67&tx=116&ty=156)Tienden a ser introvertidos y reaccionan fuertemente, tanto ante la crítica como ante el halago. Con frecuencia, sus ideas son radicales y carecen de consideraciones prácticas. Son independientes, inteligentes y originales, y pueden ser débiles para comunicarse con otras personas. ***Función:***Su principal utilidad es generar nuevas propuestas y resolver problemas complejos. Se necesitan creativos en las fases iniciales de un proyecto o cuando este no consigue progresar. Se destacan frecuentemente como fundadores de organizaciones e inventores de nuevos productos. ***Fortalezas:*** Ingenioso, imaginativo, alto intelecto y nivel de conocimientos.   
***Debilidades:***"Estar en las nubes", tienden a no tener en consideración los detalles prácticos

**Cohesionador**

***Características:***Orientado a las relaciones sociales, de

Carácter suave y sensible. Son los miembros más colabo-

radores de un equipo. Tienen un temperamento agradable,

son sociables y se preocupan por los demás, son flexibles

y se adaptan a diferentes situaciones y personas.

Son perceptivos y diplomáticos. Saben escuchar muy bien

y, por lo general, gozan de popularidad dentro del grupo.

**[](http://www.google.com.co/imgres?q=OK&um=1&hl=es&rlz=1R2ADFA_esCO482&biw=1280&bih=845&tbm=isch&tbnid=mPE6zZV1M0MFCM:&imgrefurl=http://el-area-51.blogspot.com/2012/01/momentos-en-los-cuales-estoy-de-acuerdo.html&docid=-6BuqwrYh2YZtM&imgurl=http://4.bp.blogspot.com/-kRBTm9dyqtU/TwdyhPfXFrI/AAAAAAAAMmA/yObV5mGo0cQ/s1600/ok3.jpg&w=335&h=510&ei=2kaoT4W7EY2RgQfWlbm4AQ&zoom=1&iact=hc&vpx=338&vpy=454&dur=1551&hovh=277&hovw=182&tx=99&ty=192&sig=111708312120275562941&page=2&tbnh=155&tbnw=87&start=24&ndsp=33&ved=1t:429,r:8,s:24,i:137)*Función:*** Impiden la ocurrencia de problemas interpersonales dentro de un equipo y facilitan que todos contribuyan de forma eficaz. No les gustan las fricciones y hacen todo lo posible por evitarlas. Las habilidades de percepción y de diplomacia de un cohesionador se convierten en un activo real, especialmente bajo un estilo de gestión donde pueden surgir conflictos o sólo eliminarse artificialmente. ***Fortalezas:***Habilidad para responder a la gente y a las situaciones, así como promover el espíritu de equipo**. *Debilidades:*** Indecisión en los momentos de crisis y ciertos fallos a la hora de proporcionar una dirección clara a los demás..

**Finalizador**

***Características:***Esforzado, ordenado, concienzudo y ansioso. Tienen una gran capacidad para el seguimiento y la atención al detalle y rara vez comienzan lo que no pueden acabar. Están movidos por la ansiedad interna, aunque en el exterior se mantengan imperturbables. Normalmente no necesitan muchos incentivos externos. No les gusta el descuido y son intolerantes con los que adoptan una postura indolente. Se resisten a delegar y prefieren abordar ellos mismos las tareas. ***Función:***Son inigualables cuando las tareas exigen una gran concentración y un alto grado de precisión. ***Imprimen un sentido de urgencia dentro del equipo y son buenos a la hora de cumplir con los plazos.*** En lo referente a puestos directivos, se distinguen por los altos estándares a los que aspiran y por su preocupación por la precisión, atención al detalle y seguimiento**. *Fortalezas:***Capacidad para cumplir lo que prometen y altos estándares de trabajo. ***Debilidades:***Tienen tendencia a ocuparse innecesariamente de los detalles. Perfeccionistas.

**Especialista**

***Características:***Profesional, con iniciativa y dedicado. Son personas dedicadas que se enorgullecen de Adquirir habilidades técnicas y conocimientos Especializados.

Sus prioridades consisten en mantener los

Estándares profesionales y progresar en su

Propio Campo. Muestran gran interés por su

trabajo, pero Frecuentemente carecen de

interés por el trabajo de los demás e incluso por

sus personas. Acaban Convirtiéndose en expertos a base de su empeño en un Campo específico.

***Función:***Juegan un papel indispensable en algunos equipos. Proporcionan el raro conocimiento sobre el que se basa el servicio o el producto de la organización. Como directivos consiguen apoyo, porque saben más que nadie de su tema y siempre se puede recurrir a ellos para tomar decisiones basadas en su profunda experiencia**. *Fortalezas:*** Proporcionar conocimientos y capacidades técnicas. ***Debilidades:*** Contribuyen en un frente muy estrecho.

**Impulsor**

***Características:*** Gran vitalidad, abierto y dinámico. Son personas con una alta motivación que tienen muchas energías y una gran necesidad de logros. A menudo, parecen unos extrovertidos agresivos que se muestran muy decididos. Les gusta retar, liderar y empujar a los demás hacia la acción y ganar. Si aparecen obstáculos en el camino, encontrarán la manera de sortearlos.

***Función:***Suelen ser generalmente buenos directivos, porque generan

acción y prosperan bajo presión. Son excelentes para hacer brotar la

vida de un equipo. Les gusta hacer los cambios que sean necesarios y

no les importa tomar decisiones antipopulares. Como su nombre lo

indica, tratan de impulsar o imponer alguna forma o pauta determinada

a las actividades o a las discusiones de grupo. Son probablemente los miembros más efectivos de

un equipo para garantizar una acción positiva**. *Fortalezas:***Impulso y disposición para combatir la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño**. *Debilidades:***Tendentes a la provocación, irritación e impaciencia, así como a ofender a otros. **[](http://www.google.com.co/imgres?q=EQUIPOS+TRABAjando&um=1&hl=es&rlz=1R2ADFA_esCO482&biw=1280&bih=845&tbm=isch&tbnid=sp1HIrjT9Py4kM:&imgrefurl=http://todosalmunicipal.blogspot.com/2012/03/visita-educativa-taller-creativo.html&docid=2P8jRi2yPIHriM&imgurl=http://2.bp.blogspot.com/-P7huuUUuMjo/T2Zw5utVNMI/AAAAAAAAAHg/9ELvHermu1I/s1600/DSC_9019.JPG&w=1600&h=1074&ei=LESoT-rUFI7nggeFrrTrAQ&zoom=1&iact=rc&dur=330&sig=111708312120275562941&page=3&tbnh=147&tbnw=204&start=48&ndsp=25&ved=1t:429,r:0,s:48,i:174&tx=53&ty=110)**

**NOTA:** Las referencias Bibliográficas son las mismas del Anexo No.1