

# Trabajo en equipo

## Contenido

1. Equipos de trabajo
2. La comunicación en los equipos de trabajo
3. La inteligencia emocional
4. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo
5. ¿Cómo saber si un equipo de trabajo es eficaz?
6. La participación en el equipo de trabajo: los roles grupales
7. Dinámicas de trabajo en el equipo



# Equipos de trabajo

## ¿Qué son los equipos de trabajo?

Modelo de gestión de la actividad empresarial basado en la participación de los empleados para que compartan y alcancen un objetivo común.

## Conceptos diferentes

Frente al concepto de equipo de trabajo encontramos el trabajo en equipo y grupo de trabajo. Donde:

Equipo de trabajo  
≠  
Trabajo en equipo

Equipo de trabajo  
≠  
Grupo de trabajo

# CONCEPTOS ESENCIALES

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conjunto de personas que realizan el mismo tipo de tareas, de una manera autónoma e individual.</li><li>• Próximos físicamente, pero no se comunican.</li><li>• El logro del trabajo final se obtiene como fruto de las aportaciones individuales.</li><li>• Estructura jerárquica muy rígida.</li><li>• Sólo administrativamente se consideran «grupo».</li><li>• Se inhibe frente al conflicto, que debe ser solucionado por la dirección</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creado específicamente por la dirección de la empresa.</li><li>• Formado por un número reducido de personas que trabajan de forma coordinada en ejecutar un proyecto concreto y en alcanzar unos objetivos comunes.</li><li>• Su éxito reside en su <b>sinergia</b>.</li><li>• Estructura jerárquica flexible, donde cada uno ejerce un rol.</li><li>• Los conflictos son asumidos y solucionados por el equipo de forma constructiva.</li></ul>

# CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES



- Número reducido de integrantes, no más de veinte.
- Creado expresamente por la empresa para gestionar proyectos, resolver problemas, realizar tareas concretas o asesorar a la dirección.
- Objetivos comunes, conocidos y compartidos por todos sus miembros, que aportan lo mejor de sí mismos para sacar el trabajo adelante.
- Habilidades y conocimientos profesionales y personales de los integrantes adecuados para alcanzar el objetivo, y complementarios entre sí. Cada uno tiene un rol concreto.
- Tareas definidas y complementarias, donde cada uno tiene una función, aportando lo mejor de sí mismo para lograr alcanzar con éxito los objetivos. No se busca el lucimiento personal.
- Coordinación de sus miembros en la realización de las tareas necesarias para sacar el proyecto adelante. Para ello, es esencial una comunicación abierta entre los integrantes del equipo de trabajo.
- Buenas relaciones interpersonales, clima de respeto y confianza mutua en sus componentes y en su buen hacer.

# Fases del trabajo en equipo

Bruce W. Tuckman definió las siguientes **cinco fases o etapas** en el desarrollo de los equipos de trabajo.

Etapa 1: Formación

Etapa 2: Enfrentamientos o tormenta

Etapa 3: Normalización

Etapa 4: Rendimiento o madurez

Etapa 5: Disolución

# Etapa 1: Formación



- **Decisiones previas** que debe tomar la empresa:
  - ✓ Su posición dentro de la organización y su relación con el resto de áreas.
  - ✓ Jefe del equipo y de quién dependerá.
  - ✓ Componentes y sus capacidades y responsabilidades.
- Antes de comenzar a trabajar, **reunir a los integrantes** del equipo para conocerse.
- **Informar claramente** a los componentes del equipo acerca:
  - ✓ del proyecto a desarrollar,
  - ✓ del plazo de ejecución,
  - ✓ de los objetivos a alcanzar,
  - ✓ de las responsabilidades de cada uno,
  - ✓ de su nivel de autonomía y,
  - ✓ de las normas y cuestiones de interés para su funcionamiento.

## Etapa 2: Enfrentamientos o tormenta

- Se complica el trabajo y surgen las primeras dificultades y conflictos.
- Rupturas y reorganización de las relaciones establecidas en la fase anterior.
- Se presentan los temas de una manera más abierta.
- Se hacen esfuerzos para aclarar los objetivos del equipo.
- Aparecen diferencias de carácter y personalidad.
- Discrepancias entre los objetivos y los intereses personales de cada miembro.

Se pueden utilizar dinámicas de grupo, cursos, eventos deportivos, de ocio, sociales o culturales para superar los conflictos y promover el sentimiento de pertenencia al equipo.

## Etapa 3: Normalización

- Etapa de superación de las diferencias.
- Se establecen reglas de trabajo comunes.
- Se concreta quién hará qué y cómo lo hará.
- Cada miembro del equipo desempeña un rol.
- Aparece un sentido de identidad como grupo.

La dinámica en el equipo se modifica:

- ✓ Al cambiar el entorno o en las tareas a realizar.
- ✓ Al irse o incorporarse algún miembro clave.

Si el equipo funciona eficazmente cualquier cambio le fortalece.



## Etapa 4: Rendimiento o madurez

- Fase muy productiva.
- El equipo funciona de una manera autónoma.
- Cada miembro del equipo tiene clara su posición y papel.
- Se concentran los esfuerzos en alcanzar los objetivos propuestos.

## Etapa 5: Disolución

- Se disuelve el equipo por:
  - ✓ finalizar el proyecto, alcanzando los objetivos
  - ✓ la partida de uno o varios miembros fundamentales del equipo.
- Es conveniente reflexionar sobre:
  - ✓ la experiencia vivida
  - ✓ disposición para seguir cada uno su camino.

Esta etapa **puede no producirse**, porque los equipos de trabajo pueden reorganizarse para alcanzar nuevas metas.

.

# La comunicación en los equipos de trabajo

La **comunicación** es un proceso de intercambio de información dentro de la empresa y entre ésta y su entorno.

## ¿Por qué la comunicación es esencial para los equipos?

- Para aclarar procedimientos.
- Para realizar las tareas asignadas.
- Para mejorar las relaciones interpersonales.
- Para manejar conflictos.

## Contribuciones de una comunicación eficaz

- Conseguir los fines empresariales.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Coordinar tareas y actividades.
- Fomentar la cooperación.
- Mejorar el trabajo.
- Aumentar la motivación laboral.

## ¿Qué habilidades comunicativas deben desarrollar sus integrantes?

- Tener un buen concepto de sí mismo.
- Promover la escucha activa, la empatía y el feedback.
- Realizar preguntas para coordinar y facilitar el trabajo.
- Ser flexibles ante los cambios, diferentes opiniones y conflictos.
- Desarrollar una actitud positiva ante los retos.
- Fomentar el comportamiento asertivo.
- Aprender a hacer críticas y aceptarlas.

# Escucha activa

Aprender a **escuchar activamente** es manifestación de:

- Respeto
- Tolerancia
- Responsabilidad
- Valoración de la otra persona.



## Normas para saber escuchar

- Conocer y interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas
- Generar un clima emocional acogedor
- Evitar comparaciones entre lo que nos cuentan y nuestra experiencia
- Dar señales de escuchar a la otra persona
- No aconsejar, diagnosticar, criticar ni rechazar los sentimientos ajenos
- Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido
- Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto
- Evitar opinar de todo sin tener información suficiente (síndrome del "experto")
- Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación.
- Ser paciente y respetar el tiempo del otro.

# Feedback

Capacidad del emisor para recoger las reacciones de los receptores y modificar el mensaje, si fuera necesario.

## Feedback explícito

Información clara y concisa sobre el efecto del mensaje emitido.  
Se obtiene generalmente mediante comunicación verbal.

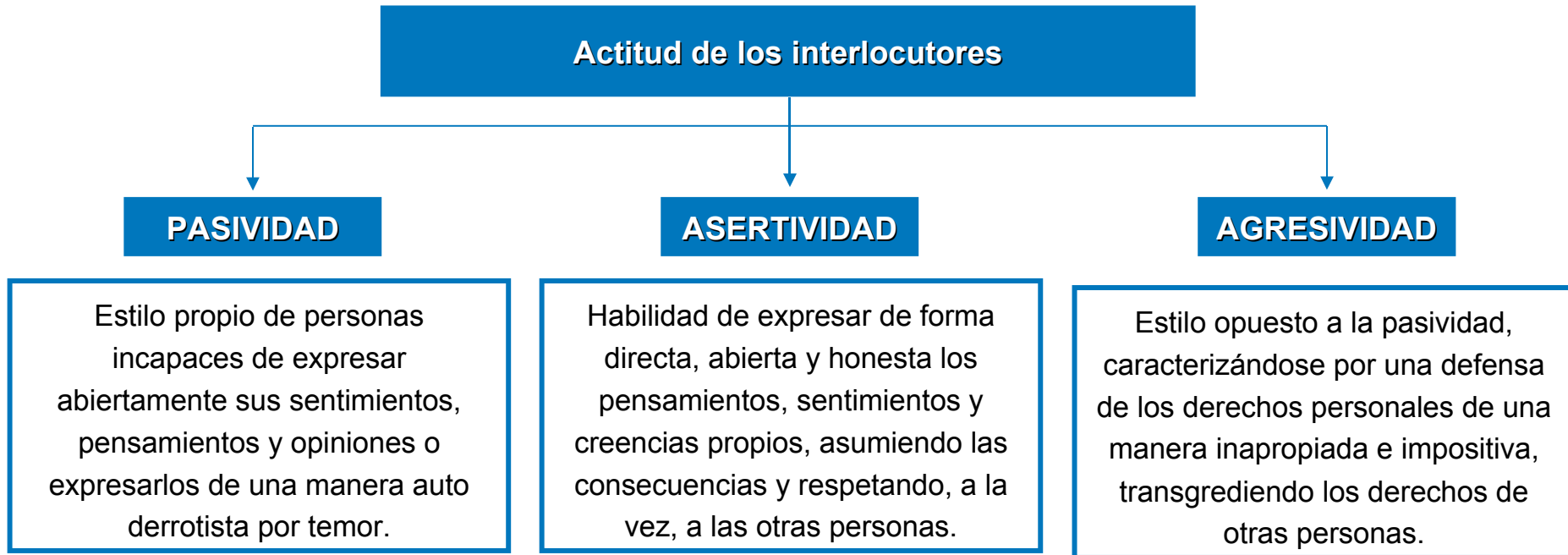
## Feedback implícito

Manifestaciones mediante señales no verbales o en una conversación animando al emisor a seguir hablando.

## Efectos positivos del feedback

- Alienta la comunicación entre las personas que trabajan juntas.
- Reduce el tiempo de formación y fomenta la productividad y la creatividad.
- Contribuye a superar conflictos.
- Mejora la relaciones entre los miembros del equipo.
- Fomenta los comportamientos positivos y corrige los negativos.

# Asertividad



Los componentes de los equipos de trabajo deben actuar asertivamente, evitando la pasividad y la agresividad

# Asertividad- Sistema DESC

## **D**escribir

sin descalificar y de una manera clara, la situación que nos desagrada o que deseamos cambiar.

## **E**xpresar

siempre en primera persona, los sentimientos personales, dificultades y las consecuencias negativas, evitando acusar al otro.

## **S**ugerir

un cambio de conducta.

## **C**onsecuencias

positivas de la solución propuesta.

# Asertividad - Técnicas de asertividad

## Disco rayado

Repetir una y otra vez lo que se quiere, sin enojarse, sin irritarse, ni levantar la voz y sin dar explicaciones o excusas.

## Banco de niebla

Reconocer los aspectos reales de la crítica sin ser defensivo ni contraatacar al otro, para exponer lo que se piensa.

## Aserción negativa

Expresar nuestro acuerdo con la crítica recibida y reconocer el error que se haya cometido e incluso realizar una autocrítica.

## Interrogación negativa

Solicitar explicaciones cuando nos critican para saber si se trata de una crítica constructiva o manipulativa.

## Aserción positiva

Conductas positivas tales como dar y recibir halagos; reforzar el comportamiento de los demás y expresar afecto positivo.



# La inteligencia emocional

La **Inteligencia Emocional** es la capacidad para relacionarse con uno mismo y con los demás, comprendiendo nuestros sentimientos y los sentimientos ajenos.

Según Daniel Goleman sus principales componentes son:

- Autoconocimiento emocional
- Autocontrol emocional
- Automotivación
- Empatía
- Habilidades sociales

# Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

## Ventajas

- Estructura jerárquica horizontal.
- Incrementa la productividad individual y grupal.
- Exige directrices, objetivos y resultados claros.
- Facilita realizar con éxito tareas complicadas.
- Mejora el clima laboral y las relaciones interpersonales.
- Integra diferentes formas de pensar y de hacer
- Incrementa la responsabilidad y la confianza mutua
- Resolución de problemas de forma colectiva.
- Fomenta la comunicación activa y la retroalimentación.

## Inconvenientes

- Trabajo más lento y más tiempo de reunión y decisión.
- Trabajar de una manera coordinada es más complicado que hacerlo individualmente.
- Aparecen individualidades, diferencias y roces personales que hace que parte del equipo se inhiba y no participe.
- Puede surgir problemas de comunicación.
- Tareas o procesos poco operativos y eficaces sino están claros.
- Dependencia de otras personas para hacer el trabajo.
- Riesgo de sobrecargar de trabajo a algunas personas.

# Equipos de trabajo eficaces e ineficaces

## Equipos eficaces



- Medios humanos y técnicos suficientes.
- Integrados por personas diferentes, que ejercen un rol concreto.
- Objetivos comunes.
- Resultados a corto plazo en tareas pequeñas.
- Participación efectiva de todos los miembros.
- Reparto de tareas.
- Generan ideas creativas.
- Practican una comunicación abierta.
- Ambiente adecuado.
- Liderados adecuadamente.
- Normas de funcionamiento bien definidas.
- Trabajan con dinámicas.

## Equipos ineficaces



- No tiene las ideas claras.
- Liderazgo no efectivo.
- Dificultades de relación.
- Fomentan el individualismo.
- Falta de visión global del proyecto, de coordinación y de comunicación.
- Trabajo rutinario y de poca transcendencia.
- No ver avances en los proyectos sobre todo si son largos.
- Practican una comunicación abierta.
- Ambiente adecuado.
- Falta de apoyo del resto de la organización.
- Falta de reconocimiento del trabajo.

# La participación en el equipo de trabajo

- En un equipo de trabajo equilibrado, cada persona contribuye de distinta manera, todas ellas complementarias.
- Es preferible que haya personalidades y habilidades diferentes, pues eso enriquece al equipo.
- Entre los miembros se nombrará un jefe del equipo que tenga experiencia, una visión más completa del trabajo asignado y capacidad para conducir grupos.

# Los roles grupales

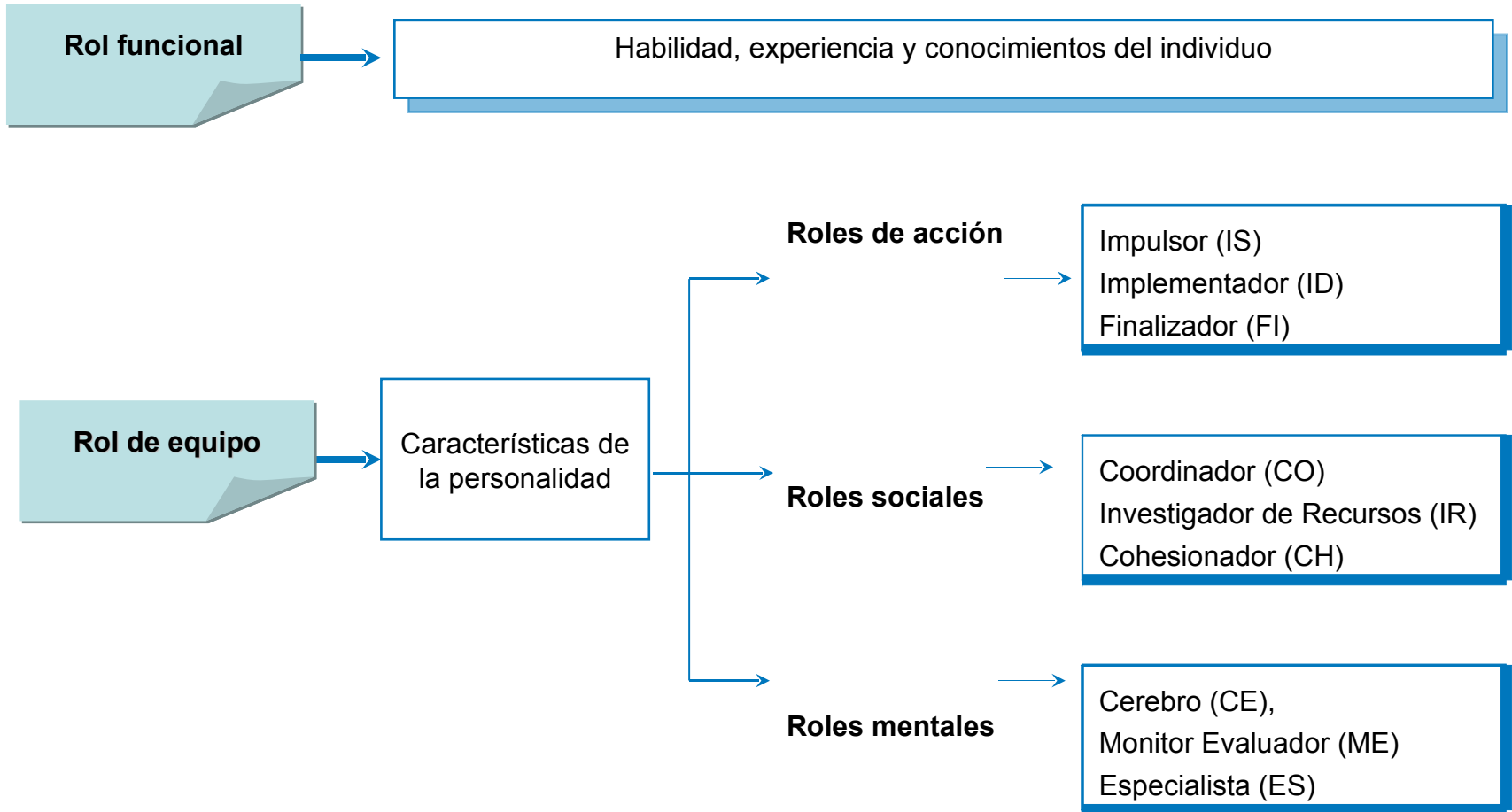
## Definición de rol

Modo individual y personal de comportarnos, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en el trabajo  
(según Meredith Belbin )

## ¿A qué contribuye conocer nuestro rol?

- A comprender nuestra propia identidad.
- A gestionar nuestros puntos fuertes y débiles.
- A proyectar mejor nuestra imagen personal.
- A trabajar de manera más eficaz en equipo.

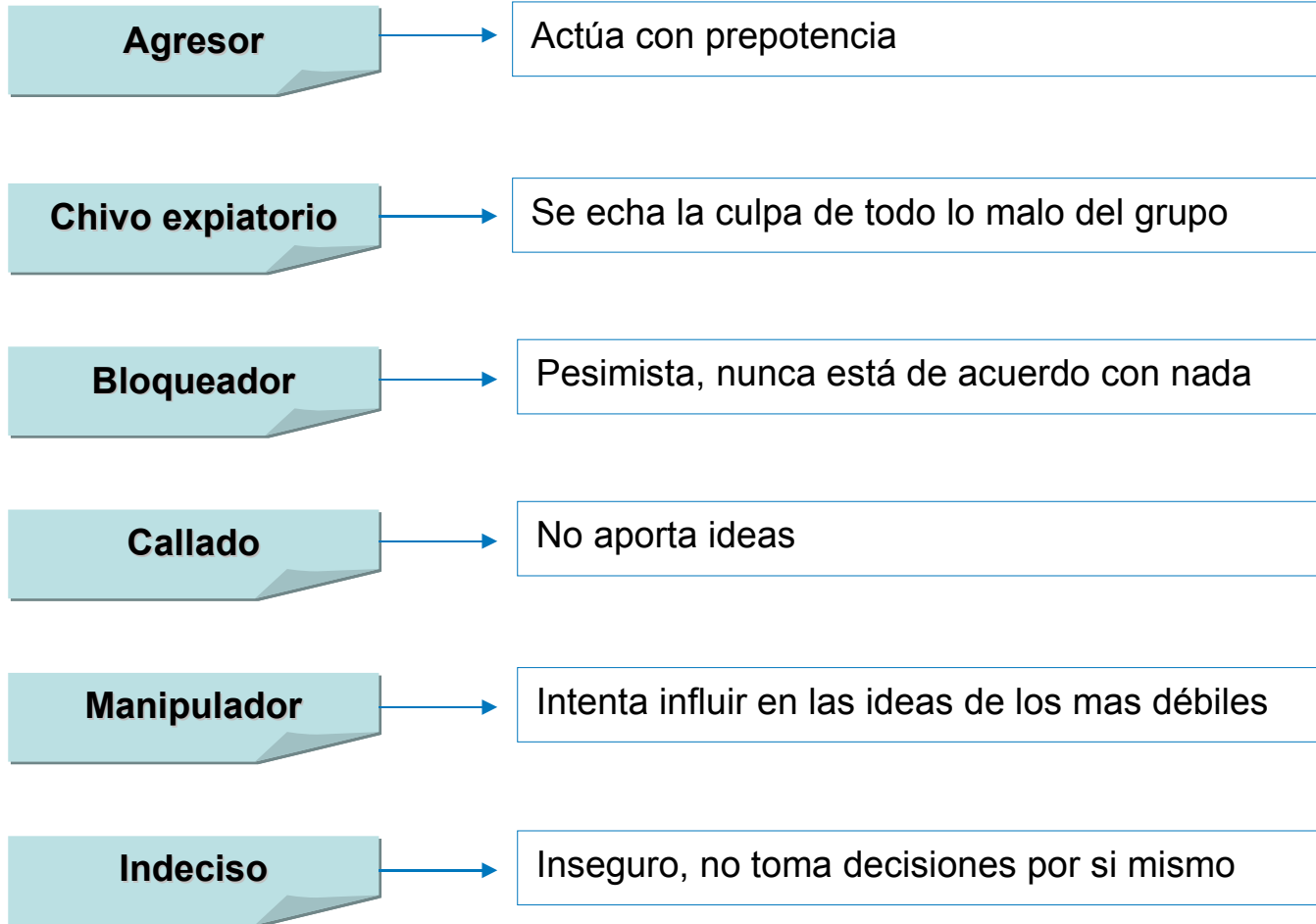
# Clases de roles



# Características de los roles del equipo

<b>Cerebro o creativo</b>	Creativo, imaginativo y poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.
<b>Coordinador</b>	Maduro, seguro de sí mismo, Organiza, motiva y controla actividades. Promueve tomar decisiones y delega bien.
<b>Monitor evaluador</b>	Serio, perspicaz y estratega. Ve las opciones y juzga con exactitud.
<b>Implementador</b>	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.
<b>Finalizador</b>	Esmerado, concienzudo y ansioso. Cumple los plazos.
<b>Investigador de recursos</b>	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Desarrolla contactos en el exterior y busca nuevas oportunidades
<b>Impulsor</b>	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.
<b>Cohesionador</b>	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.
<b>Especialista</b>	Aporta cualidades y conocimientos específicos.

# Roles individuales o “destructores”





# Dinámicas de trabajo en equipo



## ¿Qué es?

Herramientas empleadas para trabajar aspectos del funcionamiento del equipo de manera que sus miembros puedan trabajar y sacar conclusiones de forma práctica y amena.

## ¿Cuáles son las dinámicas más utilizadas?

- PHILLIPS 6/6
- Tormenta de ideas o *Brainstorming*
- Estudio de casos
- Técnica del “grupo nominal” (T.G.N.)
- *Role-playing*

## Cómo se hace



- Dividir el grupo en subgrupos de seis personas.
- Cada subgrupo se conoce y organiza.
- Discusión en el subgrupo del tema durante 6 minutos.
- Puesta en común de las soluciones y debate.
- Síntesis de las aportaciones

## Para qué sirve



- Promover la participación
- Obtener muchas opiniones
- Resolución creativa de problemas
- descubrir diferentes opiniones.

# Tormenta de ideas o Brainstorming

## Cómo se hace



- Convocatoria por escrito.
- Aportación y recogida de ideas.
- Elaboración y clasificación de la lista de ideas.
- Puesta en común de las soluciones y debate.
- Valoración y selección de ideas.

## Para qué sirve



- desarrollar la creatividad,
- descubrir conceptos nuevos,
- resolver problemas,
- superar el conformismo y la monotonía

# Estudio de casos

## Cómo se hace



- Lectura del caso.
- Análisis de la situación y síntesis de los hechos.
- Aportación de ideas, debate y búsqueda de una solución.

## Para qué sirve



- Discutir en grupo problemas.
- Aportar soluciones a los mismos.

# Técnica del «grupo nominal» (T.G.N.)

## Cómo se hace



- De forma individual cada participante escribe las ideas o soluciones al problema planteado.
- Exposición y discusión de las ideas en grupo.
- Elección y clasificación individual de las ideas.
- Se elige la idea más valorada.

## Para qué sirve



- Intercambiar información,
- tomar decisiones en común,
- lograr un alto grado de consenso,
- equilibrar el grado de participación entre los miembros del grupo
- obtener una idea clara de las opiniones del grupo.

# Seis sombreros para pensar

## Cómo se hace

- Reparto de sombrero de diferentes colores.
- Explicación del tipo de pensamiento de cada sombrero y plante.
- Planteamiento de problema o situación.
- Puesta en escena.
- Anotar las conclusiones de cada enfoque.
- Acordar un enfoque conjunto para decidir.

## Para qué sirve

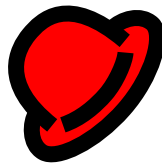
- Facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas.
- Abrir los ojos a otros enfoques y sentirlos como propios.
- Se trata de un marco de referencia para incorporar el pensamiento lateral.

## Tipos de sombreros y sus significados



### Sombrero blanco

Trabaja con  
informaciones y  
datos concretos



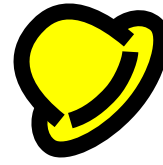
### Sombrero rojo

Trabaja con  
impresiones,  
emociones,  
intuiciones y  
valoraciones



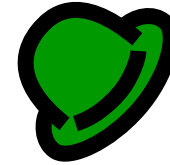
### Sombrero negro

Trabaja con  
desventajas y errores



### Sombrero amarillo

Trabaja con las  
ventajas



### Sombrero verde

Pone en práctica  
las ideas



### Sombrero azul

Organiza y coordina  
Papel de moderador

# Role-playing

## Cómo se hace



- Explicación de la situación a dramatizar y de los datos necesarios.
- Reparto de papeles y preparación de la representación.
- Representación ante el resto del grupo.
- Análisis y valoración por parte de los observadores y de los actores

## Para qué sirve



- Simular una situación real con el fin de ponerse en el lugar de otra persona.
- Trabajar la empatía.