



EQUIPOS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS



OBJETIVOS

- Identificar los tipos de grupos que se organizan en los espacios laborales.
- Conocer las características de los grupos, aquellas que juegan un papel importante en la dinámica de los mismos.



TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
 - 01** Concepto de grupo y su dinámica interna
 - 02** Los equipos de trabajo
 - 03** Dinámica de la evolución de los equipos
 - 04** Los equipos de proyectos
 - > Cierre
 - > Referencia



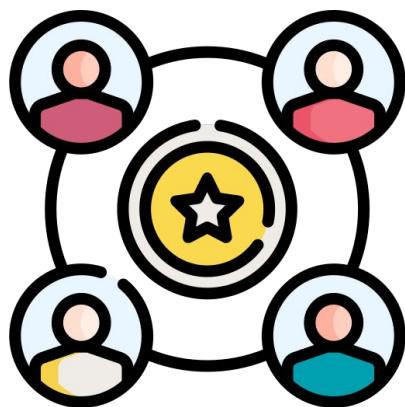
INTRODUCCIÓN

Iniciamos con los conceptos necesarios para poder **clasificar los grupos que se forman en el ambiente laboral** y de seguida se exponen las características relacionadas con la **dinámica interna de los grupos**, así como los factores que afectan dicha dinámica.

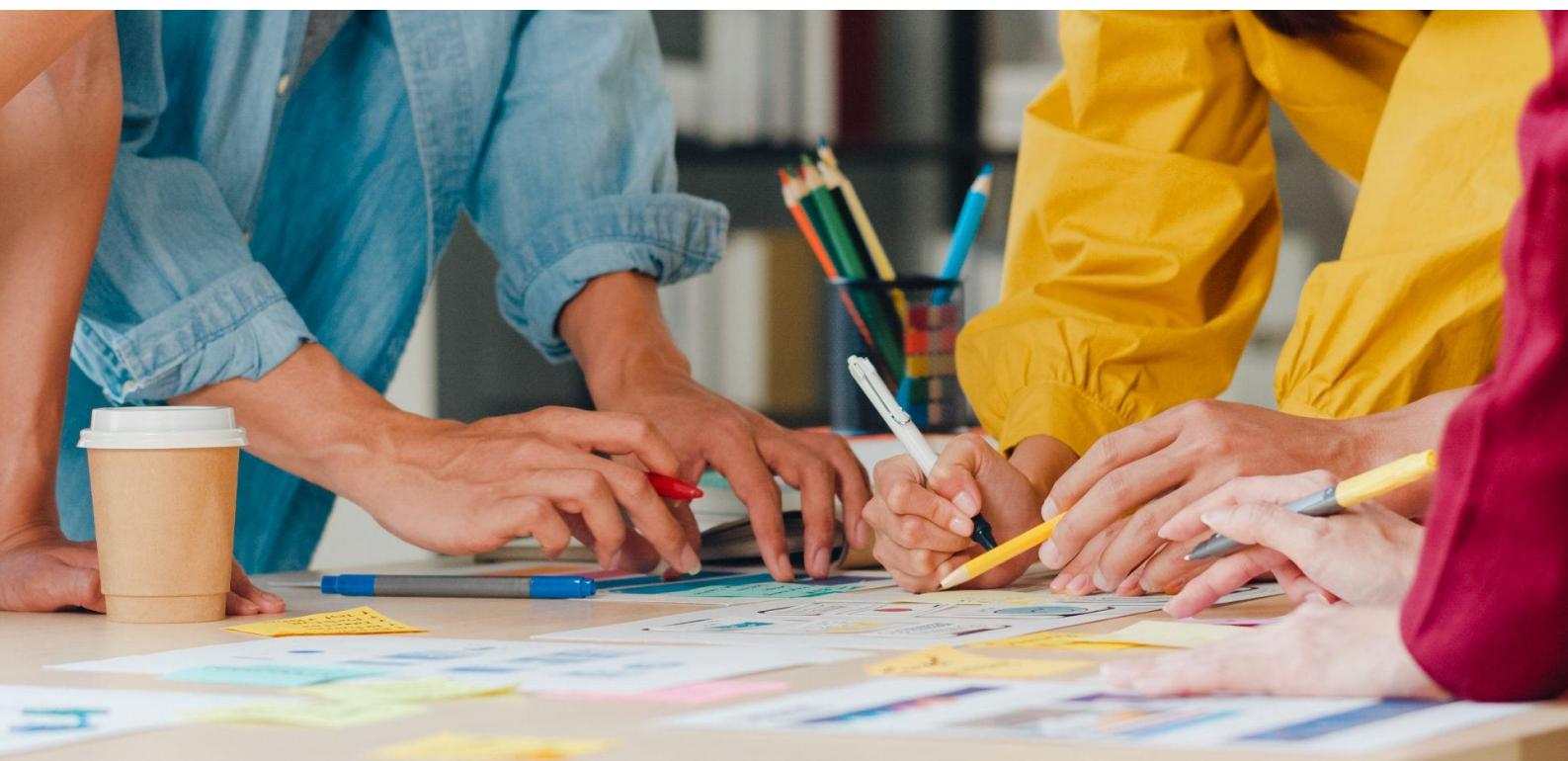


Una vez que se conocen los diferentes grupos en el contexto laboral se detallan, en segundo lugar, los **aspectos que permiten diferenciar a los equipos** de los otros grupos de trabajo que se pueden encontrar en las organizaciones.

Se dedica un tercer aspecto para conversar sobre la **dinámica de evolución de los equipos** utilizando el modelo de la **Escalera de Tuckman**, de amplio uso en el ambiente de los proyectos.



Se cierra este e-book centrando la atención en los **equipos de alto desempeño** en los proyectos, tipificando sus características principales y ofreciendo un sencillo modelo para el diagnóstico de los equipos en los proyectos.



Se espera que estos aspectos contribuyan a que tú como líder o futuro líder de proyectos te intereses por profundizar en los mismos para que puedas identificar con propiedad dónde encajan los equipos de proyectos, así como los aspectos de la dinámica de los equipos de trabajo y del diagnóstico que favorecerán la ruta hacia la formación de equipos de alto rendimiento.

1

¿Qué es un grupo?:

La mayoría de las definiciones coinciden en que un grupo **son dos o más personas que se juntan e interactúan para satisfacer necesidades** de índole social o psicológica o para alcanzar intereses comunes.

Por esta línea está la definición de **Robbins y Judge (2009)** quienes señalan que el "...grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares" (p. 284).



Para una comprensión más completa sobre lo que es un grupo, hay otros **tres elementos a considerar**:

1

que los miembros se vean o se escuchen

2

que haya comunicación interpersonal y

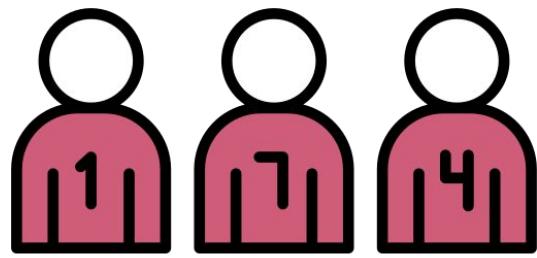
3

que cada miembro se vea como parte del grupo

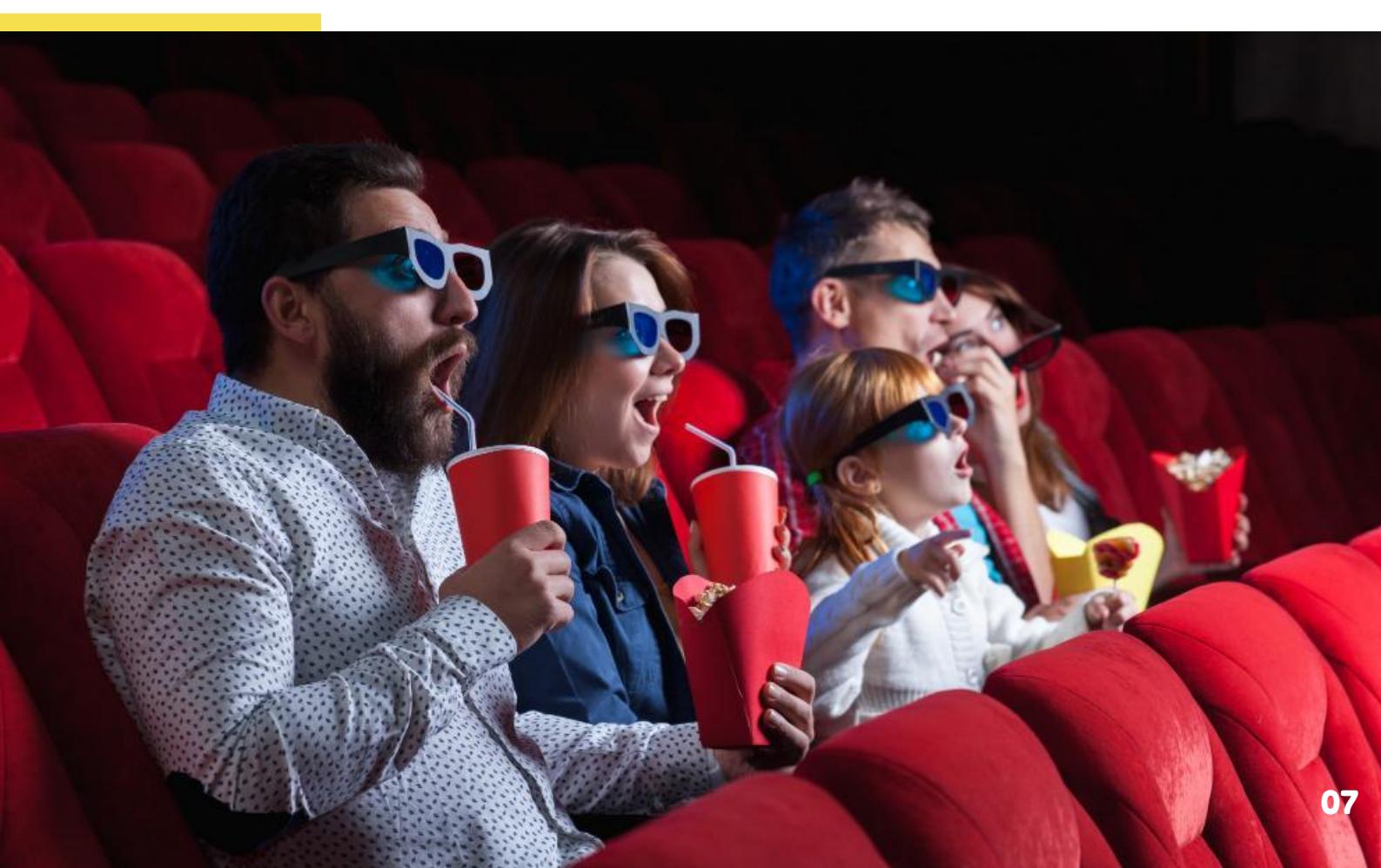
Verma, 1997, p. 60

Se agregaría, además, que **sean reconocidos como tal por otros grupos o personas**.

Con lo esbozado se puede determinar, por ejemplo, que un **equipo de fútbol o de béisbol es un grupo**, porque **tienen un interés común**: la pasión por ese deporte, los integrantes interactúan cara a cara, son interdependientes en el juego y, además, se identifican como parte de ese grupo usando un uniforme, asistiendo a las prácticas y a los torneos.



En cambio, las **personas que se encuentran en el cine** viendo una película, si bien se podría pensar que comparten el interés por el cine, **no son un grupo** sino más bien una aglomeración de personas en un sitio; **no interactúan en función de ese interés**, sino que son meros espectadores. **Tampoco necesitan relacionarse entre sí** para satisfacer su interés cinéfilo.





Observa las dos figuras: **la primera** representa a personas que se encuentran en un parque. **No son un grupo** porque no interactúan; cada quien está en su actividad individual de manera que no persiguen un fin en común. Es una aglomeración de individuos, más no es un grupo. En cambio, **la segunda representa a un grupo**, ya que los niños están jugando fútbol y realizan una actividad lúdica por la que comparten un objetivo común, se comunican visualmente para interaccionar, siguen y respetan normas de juego, entre otras.

Te invito a que afiances lo leído. Para esto, **trata de determinar de la siguiente lista cuáles son grupos sociales y cuáles no:** una familia, un grupo vocal, las personas en un ascensor, los trabajadores de una gerencia, la junta de condominio, las personas que se trasladan en un transporte público, los alumnos de un salón de clase.

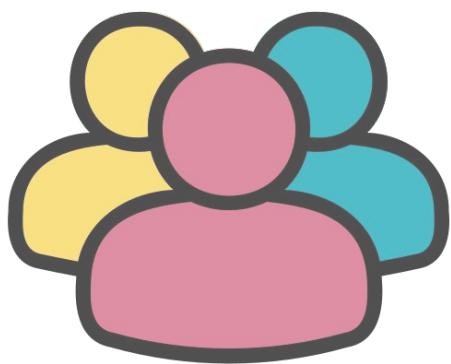
2

Clasificación general de los grupos en las organizaciones:

Los individuos se unen a grupos para satisfacer necesidades sociales y psicológicas o bien para alcanzar objetivos y metas personales o laborales. Hay numerosas clasificaciones de grupos. Una de las más generalizadas y mediante la cual podemos tipificar a cualquier grupo dentro de una organización, es la que los divide entre **grupos formales e informales**.

- Grupos formales

Son **creados deliberadamente** por alguna instancia o autoridad formal de la organización, con el fin de cumplir con metas o propósitos organizacionales específicos. Estos grupos pueden tener **carácter permanente o temporal**.



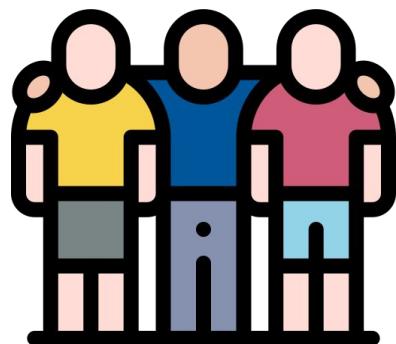
Entre los grupos **formales permanentes** están aquellos que son delineados a partir de la estructura organizativa, tal cual corresponde con los organigramas. Estos se nuclean en torno a **unidades o departamentos**. Son denominados **grupos funcionales o de mando** porque sus miembros reportan a un supervisor asignado. Por ejemplo, el grupo de la gerencia de talento humano, el grupo de compras, el grupo de finanzas. Los grupos de mando desarrollan actividades continuas y permanentes en el tiempo para cumplir con el objetivo de la unidad a la que pertenecen.



Los grupos **formales temporales** son grupos creados ex profeso por un **largo de tiempo predeterminado**, luego del cual se deshacen. Su cometido gira alrededor de un **propósito específico** como completar una tarea o realizar un proyecto acotado. Estos pueden conformarse dentro de la estructura formal o de forma separada a la misma.

- Grupos informales

Es muy frecuente que los colaboradores dentro de las organizaciones, se integren a uno o varios grupos informales y aunque no lo parezca, estos grupos tienen gran influencia en los individuos y, por ende, en la organización de la que forman parte.



Estos se forman al margen de alguna estructura, función o cometido de la organización. Nuclean a los trabajadores de manera espontánea, aunque por lo general hay personas que motorizan su creación y funcionamiento. Aparecen para **satisfacer necesidades individuales**, entre otras: necesidades de interrelaciones sociales, refuerza el autoconcepto, para lograr objetivos que individualmente no se podrían alcanzar o para sentir apoyo social ante adversidades. Aunque se forman dentro de la misma organización pueden extender sus actividades y relaciones fuera del entorno laboral (Robbins y Judge, 2009; Verma, 1997).



Los grupos informales suelen clasificarse en dos tipos: **los grupos de interés** y **los grupos de amistad** (McShane y Von Glinow, 2010; Robbins y Judge, 2009; Verma, 1997).

- Los **grupos informales de interés** están constituidos por trabajadores que se unen para **lograr un objetivo que les es común**, como puede ser: defensa ambiental, alguna causa humanitaria o de solidaridad, ejercer presión laboral, etc.



- Los **grupos informales de amistad** se forman porque los miembros **tienen algo en común**, como el gusto por el canto, el deporte, creencia religiosa o políticas, entre otros.

3

Grupos de trabajo y equipos de trabajo:

A los grupos formales en el trabajo a menudo se les denomina "equipos", pero esta consideración no es del todo correcta. **No todo grupo de trabajo es un equipo.** Los equipos se diferencian de los grupos en cuanto al nivel de compromiso de los miembros, su interdependencia y la responsabilidad compartida.



Un equipo es un enérgico grupo de personas comprometidas con el logro de objetivos comunes, que trabajan bien juntos y son interdependientes unos de otros para producir resultados de alta calidad (Francis y Young citado por Verma, 1997, p. 63).

Dentro de los equipos se encuentran, entre otros grupos de trabajo, los equipos de proyectos. Sobre estos abundaremos en los próximos temas.

4

Papel de los grupos informales en los ambientes laborales:

Los grupos informales juegan un importante papel dentro de las organizaciones. **A través de ellos se intercambia información, poder e influencia.** Además, los grupos informales son una herramienta importante para generar confianza, fomentar el compañerismo y, por ende, la cooperación. El conocimiento se transfiere más fácilmente a través de los grupos informales que por los canales formales. Los trabajadores que forman parte de estos grupos tienden a ser más conocidos y reconocidos dentro de la organización. Por último, estos grupos **brindan apoyo emocional a sus miembros**, lo que les ayuda a aminorar el estrés y mejorar su bienestar laboral (McShane y Von Glinow, 2010).



5

Elementos que inciden en la dinámica interna de los grupos:

El concepto de “dinámica de grupos” fue introducido por **Kurt Lewin** hacia **1946**. Al día de hoy, en su acepción moderna, la dinámica del grupo se refiere al cómo se desenvuelven las relaciones humanas en los grupos, qué cuestiones hacen que el grupo funcione apropiadamente tanto para el grupo como para la organización y también para sus miembros. Y es que, a fin de cuenta, tienen que ver con la efectividad del mismo.

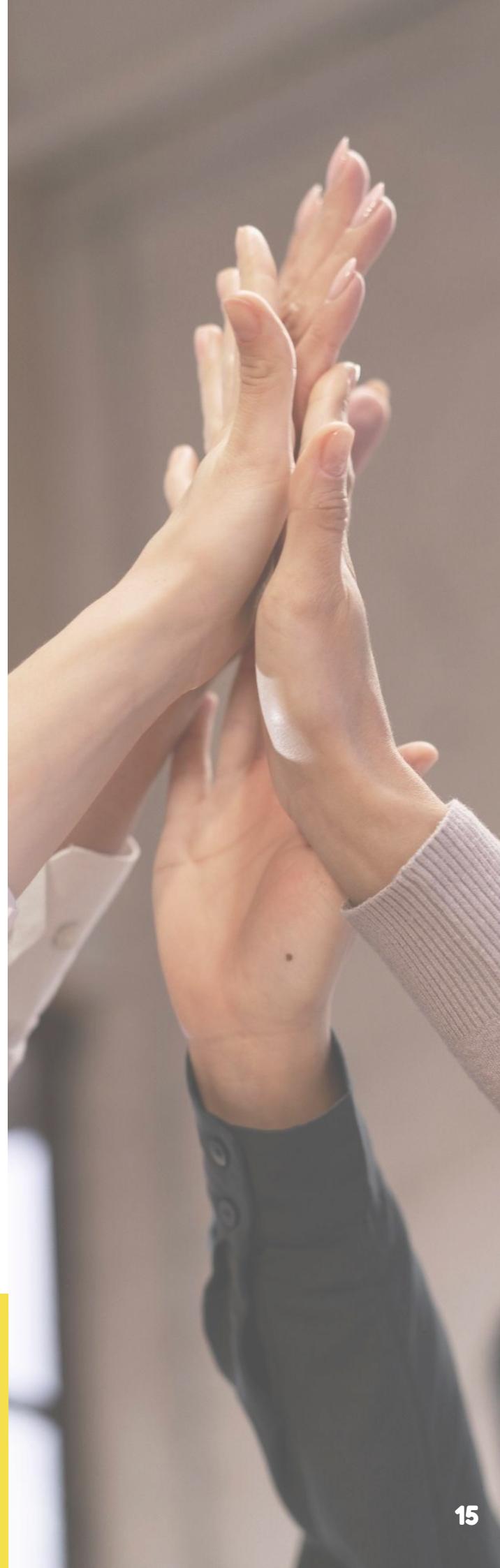


Dinámica de grupos designa pura y simplemente las **fuerzas desplegadas por el grupo**, las cuales ejercen una influencia tanto hacia dentro como hacia fuera de este. Tanto mayor sea la precisión con que se puedan describir e incluso medir estas fuerzas, tanto más fácil será prever de antemano el comportamiento del grupo. (Sbandi citado por Arnaiz e Isus, 2012, p. 1).



Definitivamente, "Los **grupos de trabajo** no son turbas desorganizadas... tienen propiedades que **moldean el comportamiento de sus miembros** y hacen posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de este" (Robbins y Judge, 2009, p 289). Hay una serie de factores o dimensiones que influyen en su dinámica y en su eficacia. Todos estos factores son interdependientes y deben ser diagnosticados y analizados tanto independientemente como en sus interrelaciones para obtener una mejor comprensión de la dinámica del equipo, su comportamiento y grado de eficacia.

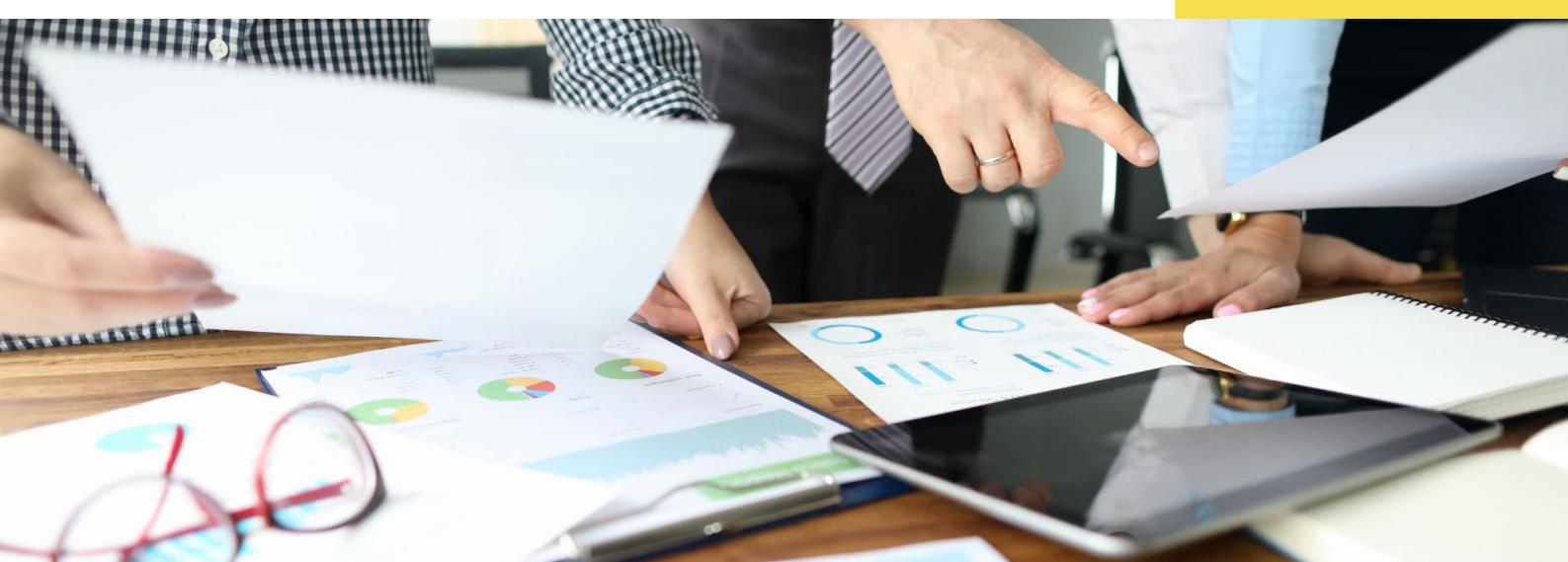
Los principales **elementos que determinan la dinámica de los grupos** se pueden clasificar en dimensiones, aunque los límites entre una y otra no son precisos: **el contexto** en que se desenvuelve el grupo y objetivos, **el diseño y composición** del grupo que es una dimensión en que confluyen elementos como los roles de cada miembro, el tamaño, su cohesión, el estatus y por último el **nivel de desarrollo o madurez** en que se encuentra el grupo (McShane y Von Glinow, 2010; Robbins y Judge 2009; Verma, 1997).



6

El contexto organizacional y las metas:

Incluye una **serie de elementos exógenos al grupo**. Son condiciones y factores del entorno organizacional que están más allá de sus límites internos. En esta dimensión se cuentan aspectos como la estructura organizacional de la que forma parte, el espacio físico disponible, el diseño o *layout* de ese espacio, aspectos que pueden incidir en la interacción e interdependencia, los valores organizacionales y las reglas y procedimientos formales porque afectan las normas y reglas del grupo, los sistemas de recompensa que impactan la motivación individual y grupal, los medios de comunicación y las tecnologías de información y comunicación que facilitan la interacción y la coordinación, la compatibilidad o disonancia entre los objetivos de grupo con los de sus miembros y entre los del grupo con los organizacionales que pueden marcar la diferencia entre un grupo efectivo y uno que no lo es (McShane y Von Glinow, 2010; Verma, 1977).



En general, **los elementos** señalados **no son controlados directamente por el grupo**, pero en la medida en que estos elementos se puedan negociar con miras a generar un ambiente más amigable, en esa medida el grupo funcionará mejor.

7

El diseño de los grupos:

A la par de las consideraciones relacionadas con un contexto amigable, **los grupos deben diseñarse tomando en cuenta características internas al grupo**, tales como:

La diversidad

Composición en cuanto a competencia para el trabajo en equipo

El tamaño del grupo

La cohesión entre sus miembros

Los diferentes papeles o roles que desempeñan

El estatus de los integrantes



- **La diversidad** alude a la homogeneidad o heterogeneidad de los miembros del grupo en cuanto a variables demográficas como la edad, sexo y nacionalidad, así como a las de "demografía organizacional" (por ejemplo la antigüedad, el nivel educativo habilidades) y la diversidad cultural. La diversidad es un tema que tiene varias aristas y dependencias con otras características de los grupos. **La heterogeneidad puede ser una fuente de conflicto** al generar desacuerdos entre los miembros, pero también favorece la resolución de problemas complejos de forma más novedosa, gracias a los diferentes puntos de vista que se aportan desde la diversidad técnica y experiencial. Por otro lado, la diversidad **puede crear obstáculos en la comunicación y cohesión del grupo**, así como divisiones por subgrupos (por sexo, profesión, procedencia) que afectan la motivación y eficacia (McShane y Von Glinow, 2010; Robbins y Judge, 2009).

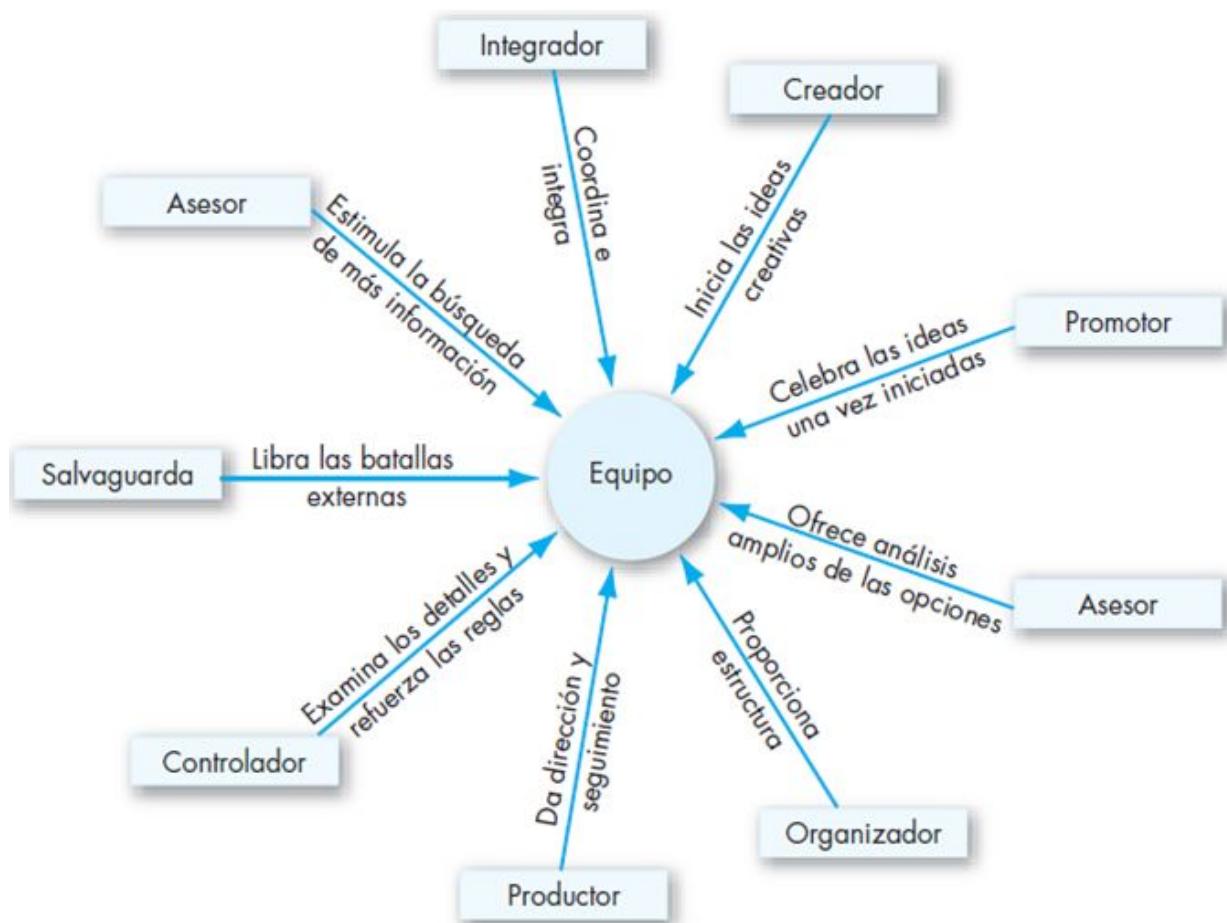




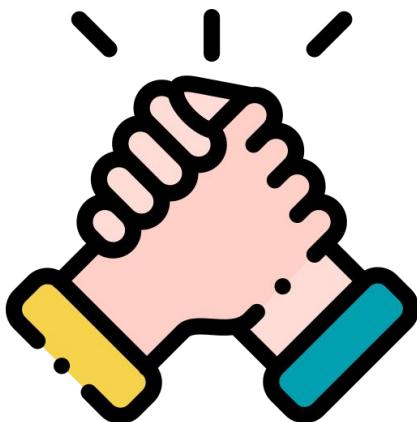
- **La composición del grupo y los roles.** En las organizaciones, al igual que en la vida social, las personas interpretan diferentes papeles o roles. Cuando se habla de roles dentro de los grupos se refiere al "...conjunto de comportamientos que se espera que las personas realicen porque ocupan ciertas posiciones en un equipo y organización" (McShane y Von Glinow, 2010, p. 248).

En general, los diferentes roles vienen predeterminados de antemano como parte de las responsabilidades formales de los puestos o por el contrato psicológico. **Otros roles**, en cambio, **surgen en el proceso natural del desarrollo del grupo** por la tendencia de la personas a cambiar sus roles para adaptarlos a su personalidad, valores y a las expectativas que acerca de su rol tengan los otros roles. Hay **otros papeles de tipo informal** (McShane y Von Glinow, 2010; Robbins y Judge, 2009).

La figura que se muestra a continuación presenta un abanico de **nueve roles** que han sido identificados en los grupos de trabajo, roles que son necesarios en los grupos y que deberían ser factibles de llenarse, **tomando en consideración las fortalezas y preferencias personales**. Estos roles pueden ser divididos en **tres grupos**: los que están orientados a las personas, los que están orientados a la acción y los que están orientados a la generación de ideas (Robbins y Judge, 2009).



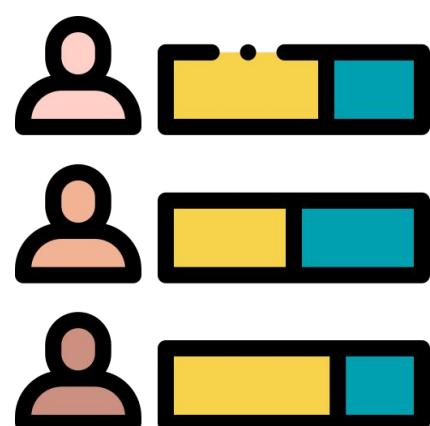
Fuente: roles clave en los equipos. Extraída de Robbins y Judge (2009)



Por otra parte, en cuanto a la composición del grupo **es fundamental que sus integrantes tengan capacidades para trabajar en equipo**, tales como: espíritu de cooperación, potencial para coordinar su trabajo con el de los demás, habilidades para llevar comunicaciones efectivas por los canales más apropiados y de forma respetuosa, así como que sean personas empáticas y solidarias con el otro y que cuenten con habilidades y destrezas para resolver conflictos de forma armónica (McShane y Von Glinow, 2010).

- **El estatus** se refiere a la **posición social** que le es asignada a las personas o al grupo por parte de los otros. Alude a la importancia o jerarquía que le es atribuida, a la admiración o al respeto que les es profesado. En los grupos hay **tres aspectos que otorgan el estatus** que tiene un individuo: uno es el poder que tenga para controlar recursos y resultados, otro tiene que ver con las contribuciones que él hace para el logro de las metas y, por último, la posesión de características personales que son altamente valoradas por los miembros del grupo (Robbins y Judge, 2009).

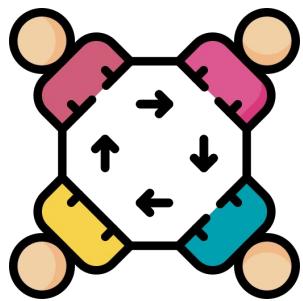
El rol y el estatus son constructos reciprocos ya que, en general, una posición determinada lleva implícita unas pautas o roles de conductas esperadas. Ambos conceptos son fundamentales en los procesos de interacción. De ahí que en los grupos las personas con más estatus puedan influir más que los de menos estatus. Además, también interactúan más, se comunican más, hablan más.



- **El tamaño del grupo.** Al preguntarnos si el tamaño del grupo afecta su comportamiento, "La respuesta es sí, en definitiva" (Robbins y Judge, 2009, p. 299). Empero no es un sí categórico, ya que **no hay un tamaño estándar ideal**. De acuerdo a McShane y Von Glinow (2010), el grupo debe ser lo suficientemente grande como para proporcionar las competencias y perspectivas necesarias para realizar el trabajo, pero lo suficientemente pequeño como para mantener una coordinación eficiente y significativa.



El tamaño del grupo, por ejemplo, **tiene sus efectos importantes en el liderazgo**: mientras más grande el grupo, las demandas hacia el líder son mayores, por el hecho de que dirigir y coordinar el trabajo grupal requiere más tiempo y esfuerzo mientras más integrantes haya. También cabe destacar que la cercanía del líder con los miembros es mayor en la medida en que el grupo es más pequeño. Al mismo tiempo **puede afectar la toma de decisiones por parte del grupo**, ya que consumen más tiempo.



- La cohesión se refiere a **que tan alto es el compromiso emocional que los miembros sienten por el grupo** y, por ende, con los objetivos y actividades. Verma (1997) lo ilustra de la siguiente manera: "...es el pegamento o *esprit de corps* que mantiene unido al equipo y asegura que todos los miembros del equipo cumplan con sus obligaciones tanto individuales como colectivas" (p. 84). Los líderes deben preocuparse por identificar e incidir en los aspectos que afectan la cohesión de los grupos, en vista de que la identidad con el grupo es un factor importante en la eficacia del mismo.



Entre los variados **aspectos que intervienen en el nivel de cohesión** se cuentan:



Grado de afinidad entre miembros



La regularidad de la interacción



El éxito y prestigio del grupo



La mayor o menor dificultad de ingreso al grupo



Los desafíos y nivel de competencia



El tamaño del grupo



La valoración acerca de cuánto contribuye el grupo al logro de objetivos individuales y grupales



La satisfacción de necesidades de afiliación social



La obtención de estatus y prestigio



La confianza



El grado de identificación con las normas del grupo.

McShane y Von Glinow, 2010; Verma, 1997

8

Nivel de desarrollo del grupo:

Este es otro de los elementos que afecta la dinámica interna del grupo. Los autores del tema, basados en el **modelo de desarrollo de Tuckman** que se desarrolla más adelante, identifican cuatro etapas o fases de desarrollo que son predecibles:

La etapa de **formación** signada por la incertidumbre del inicio.

Le sigue una **fase de conflictos**, generalmente provenientes de la resistencia a las barreras impuestas a la individualidad.

Superada esta, se llega a una tercera **etapa de normalización**, donde los miembros comienzan a trabajar acompañadamente como en una orquesta.

De ahí a la **fase de desarrollo**, denominada “de acción o desempeño”, que es cuando el grupo ha alcanzado alta madurez y donde se evidencia un alto desempeño, producto del nivel de confianza y cohesión.

Algunos autores han añadido una etapa de culminación o cierre a aquellos grupos que tienen un lapso de terminación preestablecido, lo cual es muy normal en los equipos de proyectos (PMI, 2021; Robbins y Judge, 2009; Verma, 1997).



1

¿Qué es un equipo y cuáles son las diferencias con un grupo?

Es muy común usar la acepción de “equipo” en las organizaciones para referirse a grupos de trabajo. Por supuesto, todo equipo es un grupo de trabajo, pero no todo grupo de trabajo es un equipo. Lo anterior implica que tienen características comunes por el hecho de que ambos son grupos, pero también tienen características distintivas que nos ayudan a diferenciarlos entre sí.



Entonces, la pregunta es: ¿cuáles son las características que distinguen un grupo de un equipo? Las respuestas las encontramos en la siguiente tabla, donde se ofrece un comparativo sobre esas características disímiles entre un grupo y un equipo.

CARACTERÍSTICA	GRUPO	EQUIPO
Propósito	Están juntos solo administrativamente	Cumplen objetivos comunes
Modo de trabajo	Trabajan independientemente y a veces los propósitos se solapan. Intentan obtener ganancias a expensas del grupo	Trabajan interdependientemente y se ayudan mutuamente para ganar. Los miembros contribuyen a las metas del equipo (se promueven actitudes constructivas y del equipo como prioridad)

Nivel de participación	No participan en la formulación de objetivos	Participan activamente en el establecimiento de metas (se sienten dueños de sus tareas)
Confianza y comunicación	Se desconfía de las razones del otro. Los roles nunca han sido aclarados. Los desacuerdos son vistos como ataques personales	Trabajan en un clima de confianza y comunicación abierta. Aceptan que los diferentes roles permiten diferentes perspectivas y posibilidades de resolución de problemas
Relaciones de trabajo	Suele practicarse la política de dañar la credibilidad de los otros (no hay una relación de trabajo sincera)	Son abiertas y honestas porque el líder es abierto y honesto. La comunicación se da fácilmente. Las relaciones a largo plazo son importantes.



Resolución de conflictos	El supervisor pospone el conflicto hasta cuando hay un daño grave	Convierten el conflicto en una oportunidad para generar nuevas ideas y profundizar la relación.
Toma de decisiones	No participa en las decisiones que afectan los resultados del grupo.	Los líderes de los equipos animan a los equipos a tomar su propia decisión. Muestran confianza en sus competencias y experiencia (lo que auto motivar al equipo del proyecto)

Fuente: Diferencias clave entre grupo y equipo. Extraída de Verma (1997)



Para afianzar lo leído, examina las características de la tabla anterior y responde:

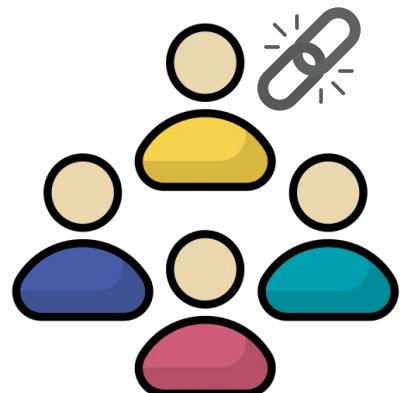
¿Tú trabajas en un grupo o en un equipo?

Las características diferenciales de los equipos con los grupos se pueden sintetizar en tres dimensiones:

El nivel de **compromiso** de sus miembros es con los objetivos de la actividad que desarrollan, porque es un objetivo común para todos los miembros.



La **interdependencia entre los miembros** significa que cada uno depende de los otros para realizar su trabajo. Desde esa perspectiva, el trabajo y las habilidades de cada quien son complementarios entre sí, encajan como las piezas de un rompecabezas.



La **responsabilidad es compartida**. Los éxitos y los fracasos no son solamente de uno de los miembros o del líder. De ahí que los miembros se ayuden y se apoyen entre sí.



De acuerdo a las características esbozadas en las **dimensiones anteriores**, se puntualiza entonces que:



Todos los equipos existen para **cumplir algún propósito** como ensamblar un producto, brindar un servicio, diseñar una nueva planta de fabricación o tomar una decisión importante.



Los miembros del equipo **están unidos por su interdependencia** y necesidad de colaboración para lograr objetivos y metas comunes. Todos los equipos requieren alguna forma de comunicación para que los miembros puedan coordinar y compartir objetivos comunes.



Los miembros del equipo **se influyen mutuamente**, aunque algunos miembros pueden ser más influyentes que otros con respecto al equipo, objetivos y actividades.



Un equipo existe cuando sus miembros **se perciben** a sí mismos **como miembros del equipo**.

McShane y Von Glinow, 2010, p. 235

El **quid del valor** de los equipos para las organizaciones es que en ellos el rendimiento es más que la suma de los rendimientos individuales de los integrantes. Es lo que los autores llaman **"sinergia positiva"**.



Los equipos han pasado a formar parte importante de la composición de las organizaciones, pero hay que tener en claro que:

No es lo mismo el comportamiento de un grupo que la suma total de los comportamientos de cada individuo.

Esto se debe principalmente a que los individuos actúan de manera diferente en grupos que cuando están solos. La mayoría de las personas se unen a grupos para satisfacer algunas de sus necesidades: seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder o logro de metas. Los equipos están reemplazando a los individuos (...) porque los equipos son más efectivos para lograr sinergia y alto rendimiento, y así cumplir con muchas de esas necesidades de sus miembros. (Verma, 1997, p 68).



2

Tipos de equipos:

Es posible encontrar en las organizaciones distintos tipos de equipos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

TIPO DE EQUIPO	DESCRIPCIÓN
Interactivos de Producción o servicio y de liderazgo	Típicamente polivalentes (los empleados tienen diversas competencias), los miembros del equipo trabajan colectivamente para producir un producto servicio común o tomar decisiones: Los equipos de producción/servicio típicamente tienen un tipo de interdependencia tipo línea de montaje, mientras que los equipos de liderazgo tienden a tener una estrecha y recíproca interdependencia interactiva.
Equipos auto dirigidos	Similar a los equipos de producción/servicio excepto que: 1) están organizados en torno a procesos de trabajo completos que requiere varias tareas interdependientes y 2) tienen una autonomía sustancial sobre la ejecución de esas tareas (es decir, por lo general controlan entradas, flujo y salidas con poca o ninguna supervisión).
Equipos asesores	Equipos que brindan recomendaciones a los tomadores de decisiones; se incluyen aquí: comités de variados tipos, consejos de asesores, comités de trabajo y paneles de revisión; pueden ser temporales, pero a menudo son permanentes, algunos con rotación frecuente de sus miembros.

Equipos de fuerza de tarea (proyecto)	Por lo general, son equipos temporales polivalentes cuya tarea es resolver un problema, realizar una oportunidad, o diseñar un producto o servicio.
Skunkworks	Equipos polivalentes que suelen estar ubicados fuera de la organización y son relativamente libres de su jerarquía. Su trabajo está impregnado por el secreto.
Equipos virtuales	Equipos cuyos miembros operan a través del espacio, el tiempo y los límites organizacionales y se vinculan a través de tecnologías de la información para lograr tareas organizacionales. Puede ser un grupo de trabajo temporal como también permanente.

Fuente: Tipos de equipos en las organizaciones. Adaptación de *Types of Teams in Organizations* en McShane y Von Glinow (2010)

Con relación a los tipos de equipos señalados en la tabla anterior, hay que reiterar que para que un grupo sea considerado un verdadero equipo debe estar constituido por un **grupo de personas comprometidas** con objetivos comunes, que **dependen entre sí** para hacer su trabajo (trabajar de manera interdependiente y confiar en la cooperación esfuerzos) y que **producen resultados de alta calidad** (Verma, 1997). Estos son los **equipos de alto desempeño**.

Nótese también que dentro de los tipos de equipos se encuentran los equipos de proyectos (*task force team* o "fuerza de tareas").

Los directores de proyectos deben conocer en qué etapa de desarrollo o maduración se encuentra el equipo de trabajo para poder implementar las acciones y medidas que les permitan ayudar a que el equipo acceda a su nivel más alto de maduración, de alto rendimiento, en el menor tiempo posible. Y es que en la toma de decisiones es muy importante determinar **en qué etapa de maduración se encuentra el equipo** para que se tome la decisión más adecuada.

1

La Escalera de Tuckman:

Uno de los modelos más utilizados para situar el nivel de madurez de equipos es el **modelo de desarrollo de equipo de Bruce Tuckman**, quien lo ideó en 1965 y fue popularizado como la Escalera de Tuckman.

Tuckman planteó **cuatro etapas** consecutivas por las que pasa un equipo desde que inicia actividades:

formación
(*forming*)

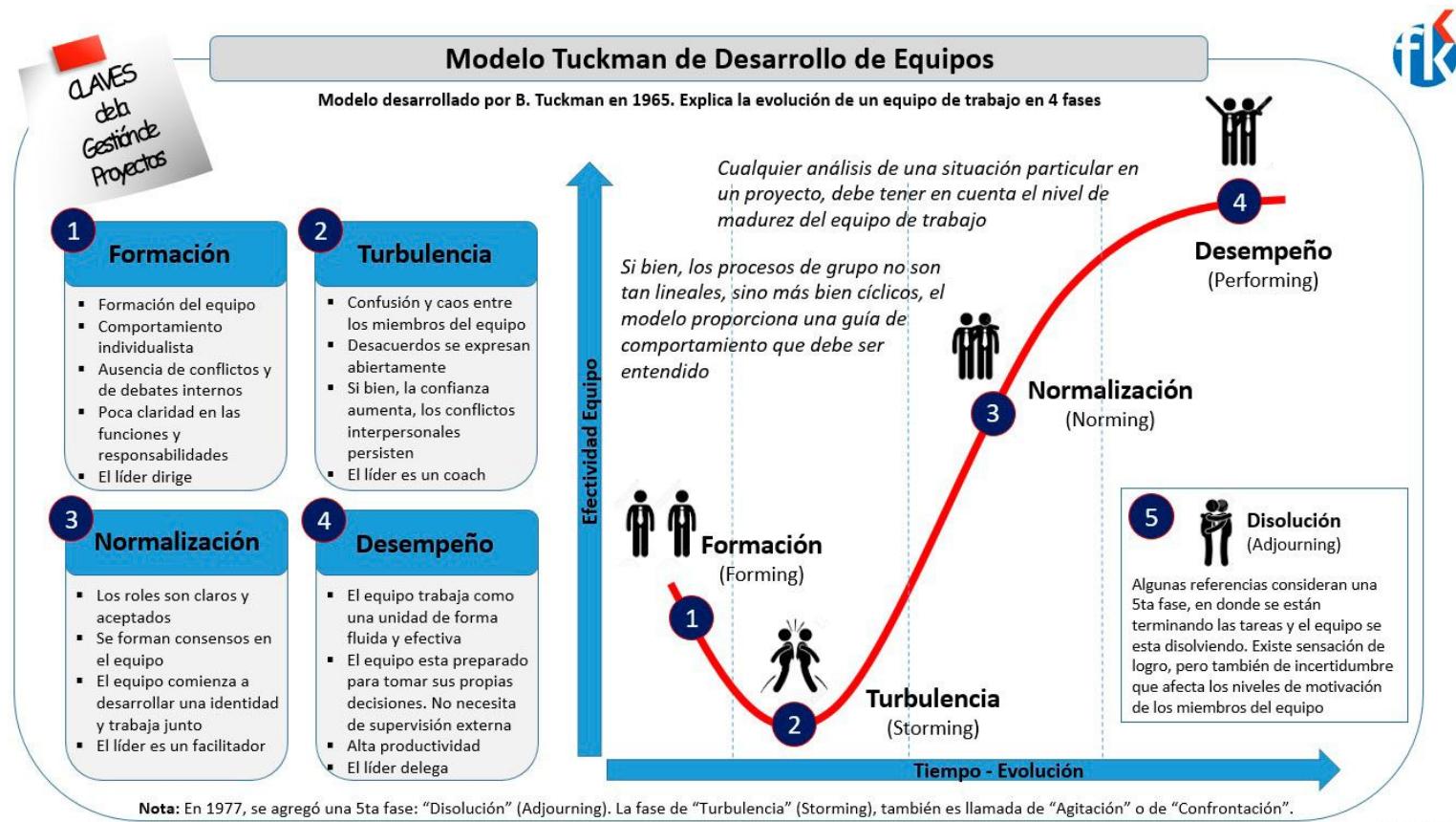
turbulencia
(*storming*)

normalización
(*norming*)

desempeño
(*performing*)



Hay una quinta etapa que se observa en la bibliografía sobre el tema, que los autores han denominado de disolución (*adjourning*). La siguiente figura lo ilustra:



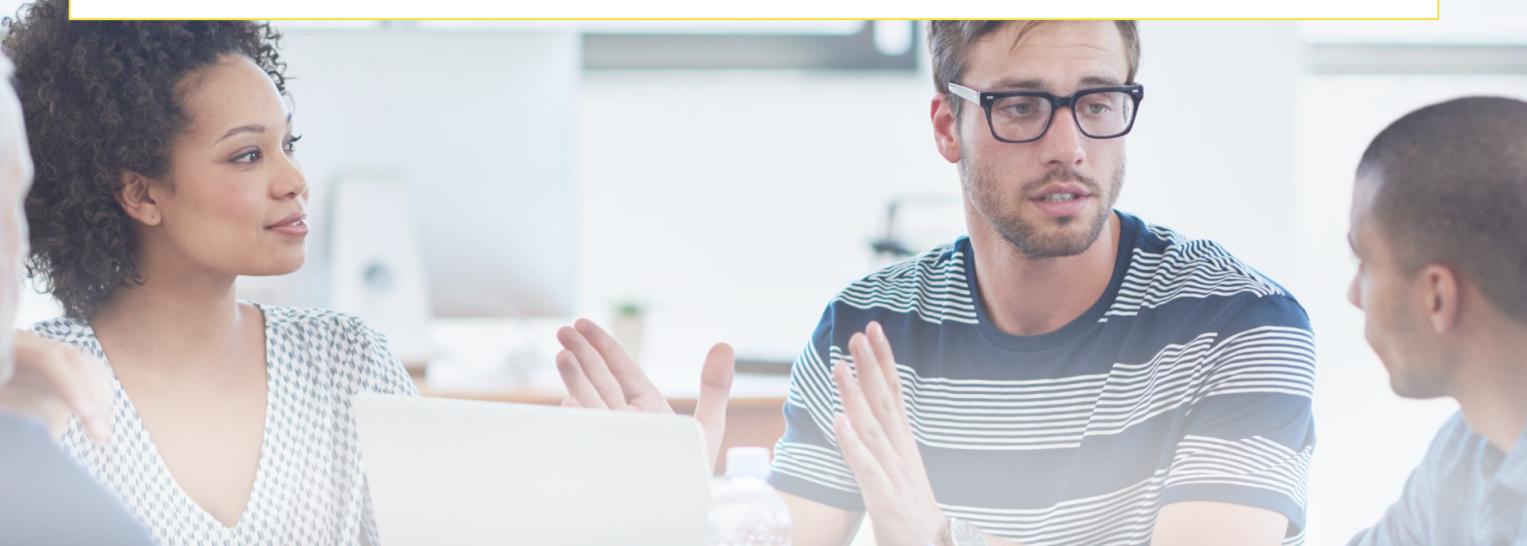
Fuente: Modelo de desarrollo de equipos de Tuckman. Extraída de Adminklein (s.f.)

En la **etapa de formación** los miembros del equipo se están conociendo. Se ven por primera vez en la reunión de inicio. En esta etapa hay poca claridad en las funciones y tareas de cada quien y en cómo encajan unos con otros. Los miembros tratan de comprender cabalmente el rol de cada quien, incluso el del líder. En esta etapa al líder no le queda más remedio que dirigir.

PMI, 2021; Verma, 1997

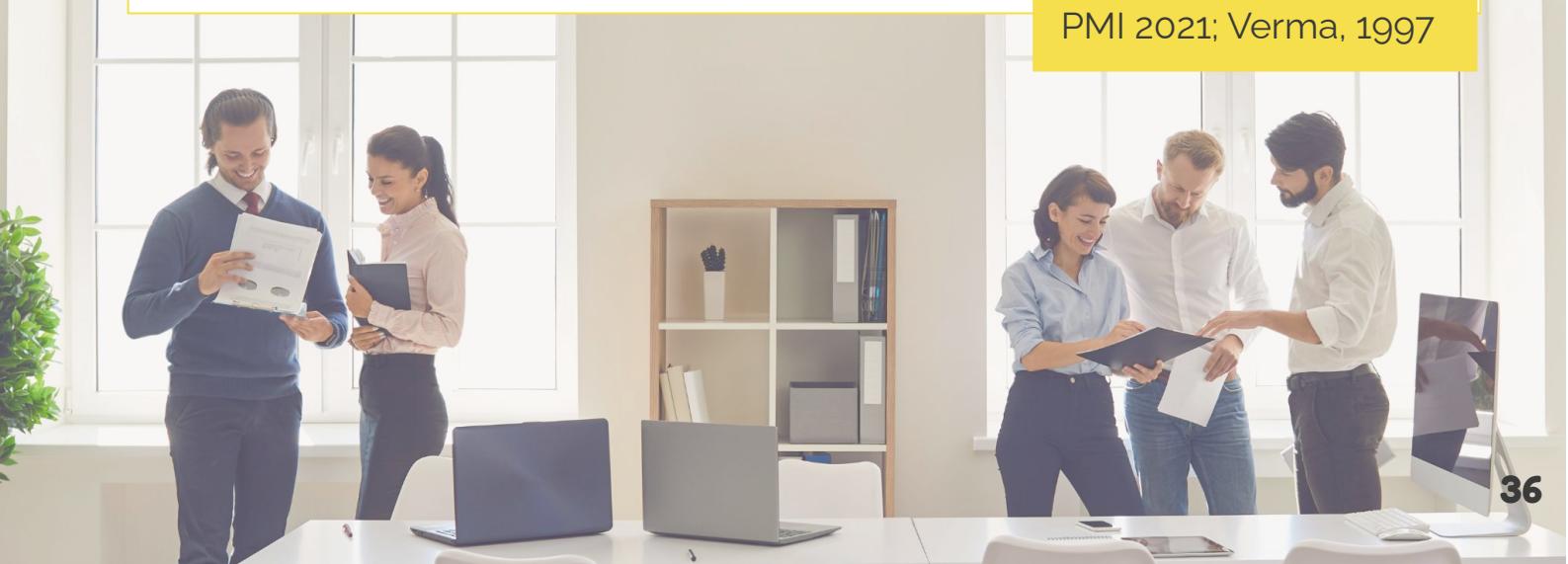


En la **etapa de turbulencia** se comienza a ver un aumento de la confianza, por lo que es más común que los integrantes se expresen abiertamente y se generen conflictos, confusión y desacuerdos. Los conflictos pueden emerger por casi cualquier cosa. El líder debe ser capaz de resolverlos rápida y apropiadamente ya que, según Verma (1997), en esta etapa el conflicto es inevitable y debe ser aceptado como productivo.



En la **etapa de normalización** el equipo se comienza a ver cohesionado; cada quien conoce su papel pero además se desarrolla el espíritu de cooperación y de responsabilidad compartida entre los miembros. Si bien es de esperar ciertos conflictos, ya se han establecido y aceptado normas que permiten resolverlos.

PMI 2021; Verma, 1997



En la **etapa de desempeño** el equipo alcanza su máximo potencial en cuanto a la obtención de un alto rendimiento. El equipo funciona como un órgano. Es cuando los integrantes desarrollan la sinergia y producen altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia. Es cuando los miembros demuestran tener flexibilidad, solidaridad y empatía, amplitud de pensamiento, capacidad para auto reflexionar y para aceptar la retroalimentación como parte de su aprendizaje continuo.

PMI, 2021; Verma, 1996



La última etapa es la **etapa de disolución**. Esta se verifica en los equipos con tiempo acotado, como suelen ser los de proyectos. Es en sí una situación normal. Sin embargo, es conveniente planificar cuidadosamente la disolución del proyecto, para no afectar la buena marcha y la motivación durante el tiempo que quede para cerrarlo definitivamente. Se recomienda, en la medida de lo posible, que los miembros sean reasignados a otros proyectos o equipos, porque en definitiva es un capital humano que ha desarrollado competencias importantes.

Verma, 1997



Aunque el modelo plantea el desarrollo de los equipos en forma lineal, la realidad no es así. Los equipos a veces están en unos aspectos en la etapa de **turbulencia** y en otros en la de **normalización**. Algunos avanzan rápidamente hacia la normalización y ahí se estancan. Otros, por supuesto, llegan hasta los niveles de alto rendimiento.

Robbins y Judge, 2009; Verma 1997

Si bien la mayoría de los equipos de proyecto pasan por las cuatro etapas de desarrollo del equipo, el tiempo necesario para pasar de una etapa a la siguiente puede variar de equipo a equipo, influenciado por el nivel de madurez de los miembros del equipo, el director del proyecto y el entorno general del proyecto. Además, los equipos de proyectos a veces se atascan en la etapa de conflicto o se balancean de un lado a otro entre el conflicto y el fracaso. Sólo los miembros del equipo del proyecto pueden determinar si y cuándo avanzar a la siguiente etapa.

Verma, 1997, p. 72



1

Concepto de equipo de proyecto:

Hoy día, ante la creciente complejidad del mundo y de las organizaciones, la cantidad de información que se maneja, la necesidad de contemplar la diversidad y el desarrollo de megaproyectos generan **problemas complejos que necesitan soluciones de equipo**. De ahí que los proyectos requieran integrar personas con diferentes habilidades técnicas, operativas, personales y demográficas en una sola unidad. El enfoque garantiza mejores resultados.



El Project Management Institute, en su guía del PMBOK, define al equipo del proyecto como el “conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos” (PMI, 2021, p. 5).



Más específicamente, un equipo de proyecto es un **grupo de dos o más personas que tienen un cometido** u objetivo: **el proyecto**, para el cual se ha formado; es decir, tienen una razón, un propósito. Su unión obedece a las necesidades de interdependencia y de colaboración entre sus miembros porque tienen competencias cognitivas y personales diversas. Sus miembros se influyen entre sí y todos se perciben como integrantes del equipo.

2

Características de un equipo de alto desempeño:

Son las siguientes:



Una **razón común** para trabajar juntos (el compromiso con los objetivos del proyecto)



Fuerte **sentido de pertenencia** (cooperación y cohesión)



Orgullo y disfrute de la actividad grupal (creencia firme en el trabajo en equipo)



Interdependencia (los miembros se dan cuenta de que se necesitan mutuamente para tener éxito)



Intereses compartidos (colaborar y ayudarse mutuamente a ganar)



Compromiso con el concepto de equipo (no se permiten *prima donnas*)



Fuertes **normas de desempeño y orientación** a resultados (altas expectativas de unos con los otros para producir un trabajo de calidad)



Aceptación de la responsabilidad del grupo por el éxito o el fracaso (los miembros se ayudan unos a otros cuando es necesario).



Alto **grado de interacción intragrupal**
(desarrolla comprensión mutua)



Respeto por las diferencias individuales (se escuchan y reconocen los diferentes puntos de vista)



Clima de confianza y sano conflicto (expresar ideas, opiniones y desacuerdos libremente).

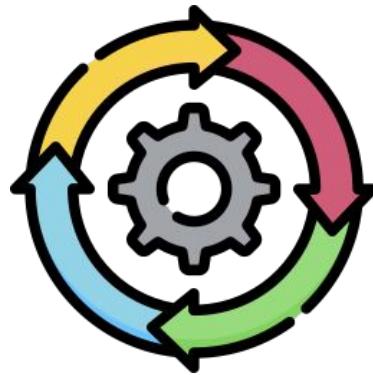
Verma, 1997, p. 66



3

El diagnóstico en la construcción de equipos de alto desempeño:

La construcción de un equipo de proyectos no es algo que se hace al inicio. Por el contrario, **es un proceso continuo** que se desarrolla durante todas las etapas por las que atraviesa el equipo.

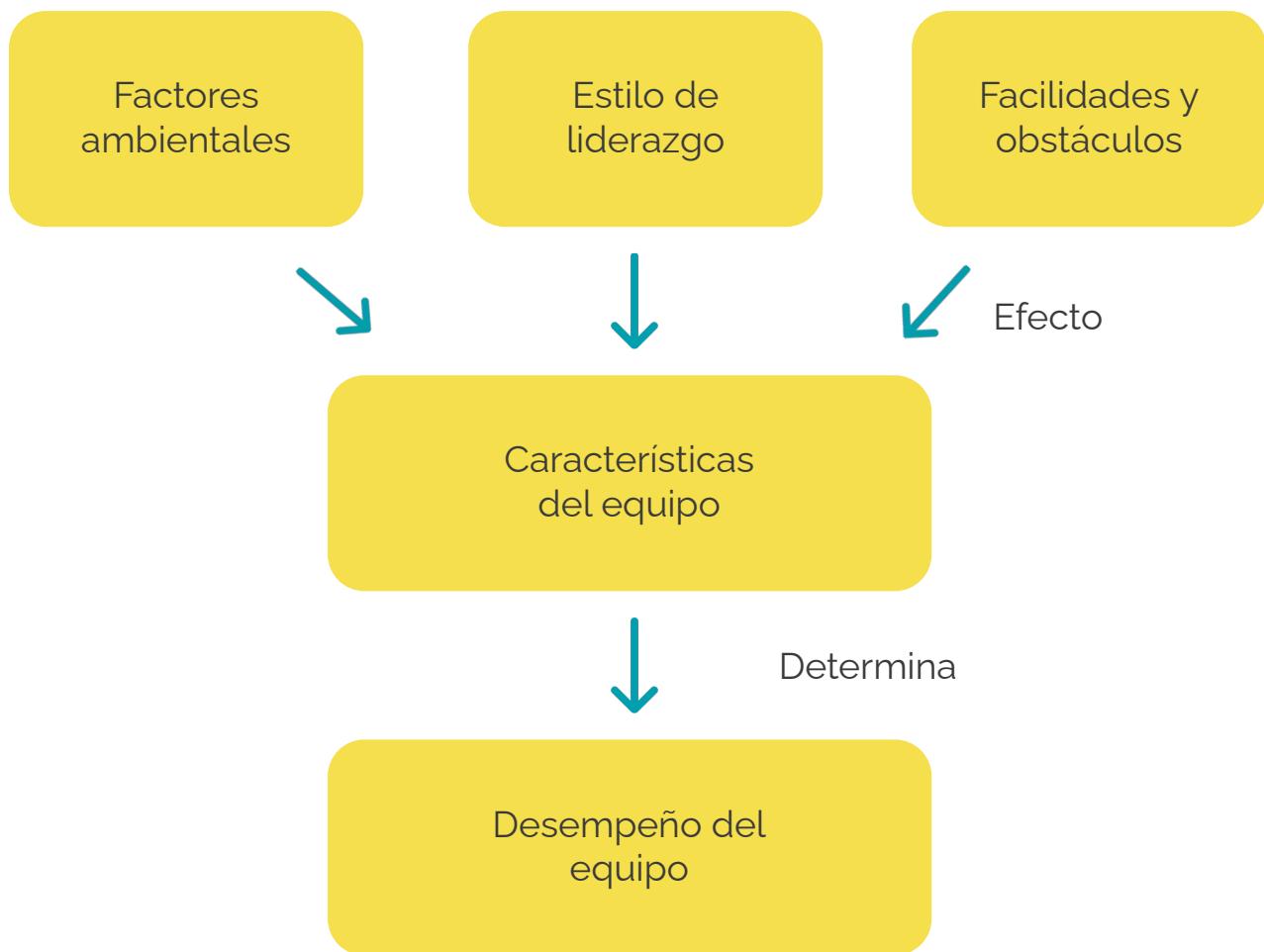


Según Verma (1997), "...es el proceso de ayudar a un grupo de personas, unidas por un propósito común, para trabajar más eficazmente unos con otros, el líder, los *stakeholders* externos y toda la organización" (p. 116).

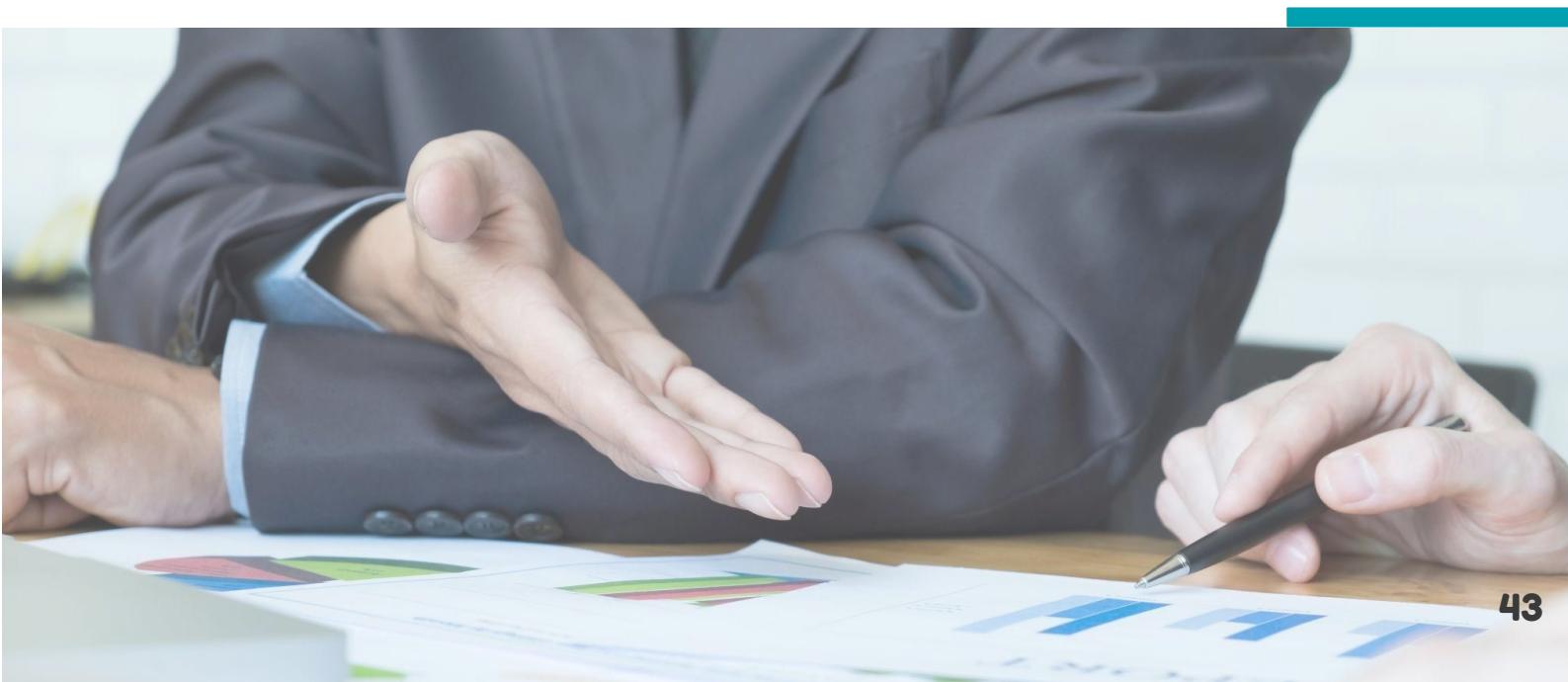


De ahí que **el diagnóstico se hace necesariamente sobre la marcha**, para que el equipo desarrolle su competencia de "aprender a aprender". En este particular, el uso de modelos sirve de ayuda para que el equipo vaya avanzando y superando los escollos durante todas sus etapas de madurez hasta alcanzar su nivel de equipo de alto desempeño.

Uno **modelo** sencillo es el que se muestra en la siguiente figura:



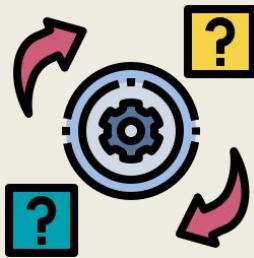
Fuente: Modelo simple para diagnosticar el desempeño del equipo. Extraída de Verma (1997)



En la práctica el grupo puede enfrentarse a muy diversos problemas y no se sabe la causa exacta. Por ejemplo, cambios notables en la productividad, deficiente calidad, incumplimientos del cronograma, regularidad en conflictos interpersonales, moral baja, ausentismo, alta rotación, etc. De manera que **el modelo permite prestar atención a los aspectos fundamentales que afectan al equipo.**



De acuerdo con el modelo de la figura anterior, **el desempeño del equipo está condicionado** o es un efecto de factores ambientales, del estilo de liderazgo y de las facilidades y obstáculos. Para su identificación se deben tomar en consideración los elementos que intervienen en la dinámica de los equipos y que se indicaron en este e-book, en la sección “**Elementos que inciden en la dinámica interna de los grupos**”, los cuales mencionamos a continuación:



En cuanto a los **factores ambientales o contextuales**, tanto externos como interno, habría que examinar si son problemas de organización espacial, de suministro de insumos, de conflictos entre los valores, de normas y objetivos organizacionales con las del grupo o de desmotivación por asuntos relacionados con las recompensas, entre otros.



Por el lado de las **facilidades y obstáculos**, la idea es ir resolviendo sobre la marcha los aspectos que están actuando como obstáculos y en su lugar generar facilidades. Aquí entran varios elementos que es necesario resolver antes de que produzcan irreparables daños: la diversidad y heterogeneidad del grupo en su composición (cultural y de competencias), falta de claridad de roles y estatus, el nivel de cohesión entre los integrantes, entre muchos otros.





Por último y no menos importante, hay que considerar que gran parte del éxito o fracaso del equipo se debe al **liderazgo**. Así que también hay que evaluar la contribución del estilo de liderazgo en el desempeño de equipo. Un buen líder no solamente debe ser un buen gerente y tener las competencias requeridas, sino que debe tener cualidades altamente valoradas por sus liderados. Hoy día, independientemente del estilo de liderazgo, hay cualidades como: enseñar con el ejemplo, exhibir comportamientos éticos, reconocer sus errores y rectificar en consecuencia, que son importantes en la conducción del equipo hacia su plena madurez.

En este tema nos hemos paseado por los conceptos asociados a los grupos, centrándonos en los que son de uso común en las organizaciones, a saber: grupos formales e informales. Ambos tipos de grupos se encuentran dentro de las organizaciones y cumplen papeles importantes en la misma. Los **grupos formales** están asociados a la consecución de objetivos y metas laborales; en cambio, los **informales** se dirigen a satisfacer necesidades de tipo social de los trabajadores, fomentan el compañerismo y, por ende, coadyuvan al espíritu de cooperación.

Pero todo grupo de trabajo no es un equipo. Hay **tres características de los equipos** que no tienen los grupos de trabajo: el nivel de compromiso entre los miembros, su interdependencia y la responsabilidad compartida.

También hay elementos que afectan la dinámica interna de los grupos en las organizaciones. El contexto organizacional en que se desenvuelven, el tamaño del grupo, los roles y estatus de sus miembros, el nivel de cohesión entre sus miembros y el nivel de madurez en que se encuentra el grupo, son algunos de los elementos que el liderazgo debe considerar para llevar al grupo no solo a cumplir sus metas sino a que estas se logren con eficacia y eficiencia, como corresponde a un equipo de alto desempeño.



Tales elementos deben ser considerados en el diagnóstico sistemático, que se debe ir realizando en el desarrollo del equipo del proyecto para realizar las intervenciones y cambios que eliminan los obstáculos y faciliten el paso del equipo por los diferentes estadios de su desenvolvimiento y que pueda llegar rápidamente y permanecer en el **nivel de alto desempeño** hasta finalizar el proyecto.



REFERENCIAS

- Arnaiz, P. e Isus, S. (2012). *¿Qué es la dinámica de grupos?*
<http://ict.edu.ar/renovacion/wp-content/uploads/2012/03/dinamicadegrupo.pdf>
- McShane, S. y Von Glinow, M. (2010). *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw Hill.
- PMI (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (7ma Ed.). Project Management Institute, Inc.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Verma, V. (1997). *The human aspects of project management: managing the project team*. Project Management Institute, Inc.



**Has culminado la revisión
del tema**