

MÓDULO 5

TRABAJO EN EQUIPO



Telefonica

EDUCACIÓN DIGITAL

OBJETIVOS

- » Comprender **qué es el trabajo en equipo**.
- » Conocer sus **características y condiciones**; para así poder trabajar de forma individual en el desarrollo de equipos eficientes.
- » Reconocer la **excelencia** de un equipo.

CONTENIDOS

1. Introducción
2. Grupo vs equipo
3. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
4. Reuniones eficaces
5. Un equipo excelente

1. INTRODUCCIÓN



Desde el principio de los tiempos las personas han formado GRUPOS. Los grupos son la base de la vida en familia, guerra, ocio, trabajo. El comportamiento del grupo va del caos total al éxito más rotundo.

Los grupos gozan de mayor ÉXITO si se convierten en unidades más productivas llamadas EQUIPOS.

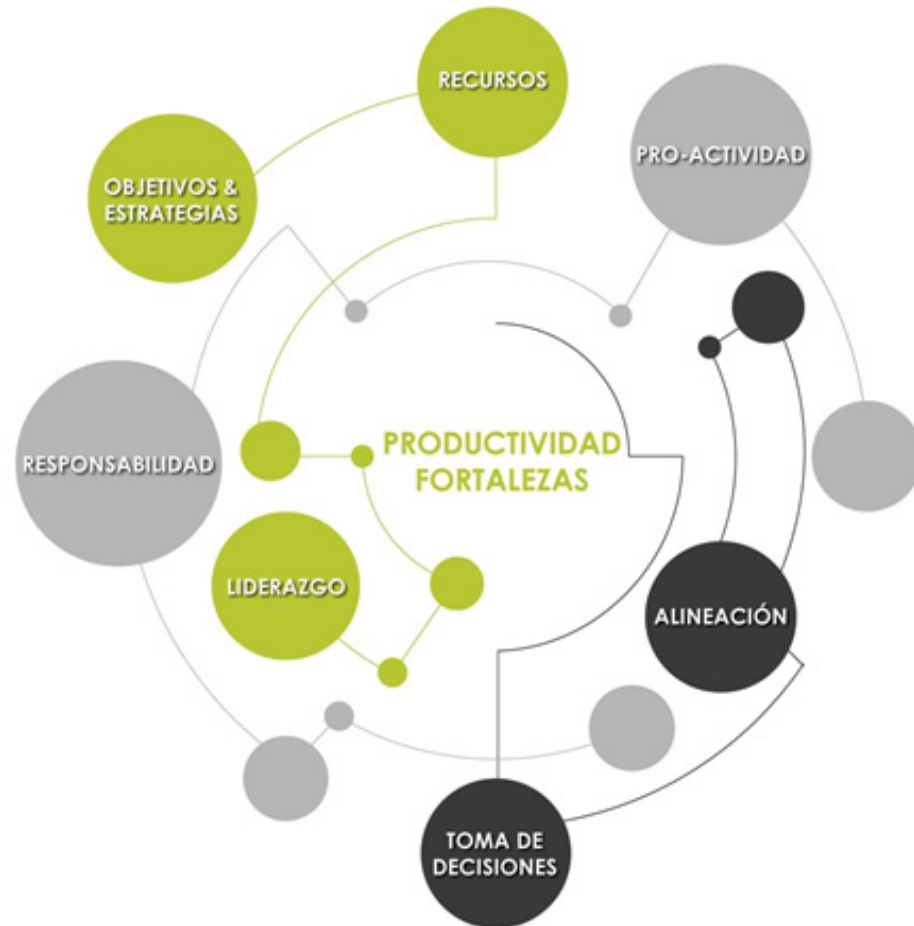
A lo largo de este módulo trabajaremos sobre las características de grupo y equipo, para de esta manera entender cuáles son las diferencias y si realmente trabajamos o hemos trabajado de una u otra manera. También veremos las ventajas y desventajas del trabajo en equipo; así como las características de un equipo excelente y cómo realizar reuniones eficaces.

Se denomina **trabajo en equipo** a la mutua **colaboración**; es decir, diferentes **talentos individuales** que se unen a fin de alcanzar la consecución de un **objetivo común**.

Actualmente, el **trabajo en equipo** se ha convertido en un **método de trabajo empleado** en todas las **organizaciones** para conseguir alcanzar los objetivos propuestos. Por este motivo, que las personas seamos capaces de trabajar “codo con codo” con otras personas, ofreciendo nuestro conocimiento y compromiso para la consecución del objetivo común **ha llegado a ser una competencia necesaria** para permanecer en el **mundo laboral** y continuar con nuestro desarrollo profesional.

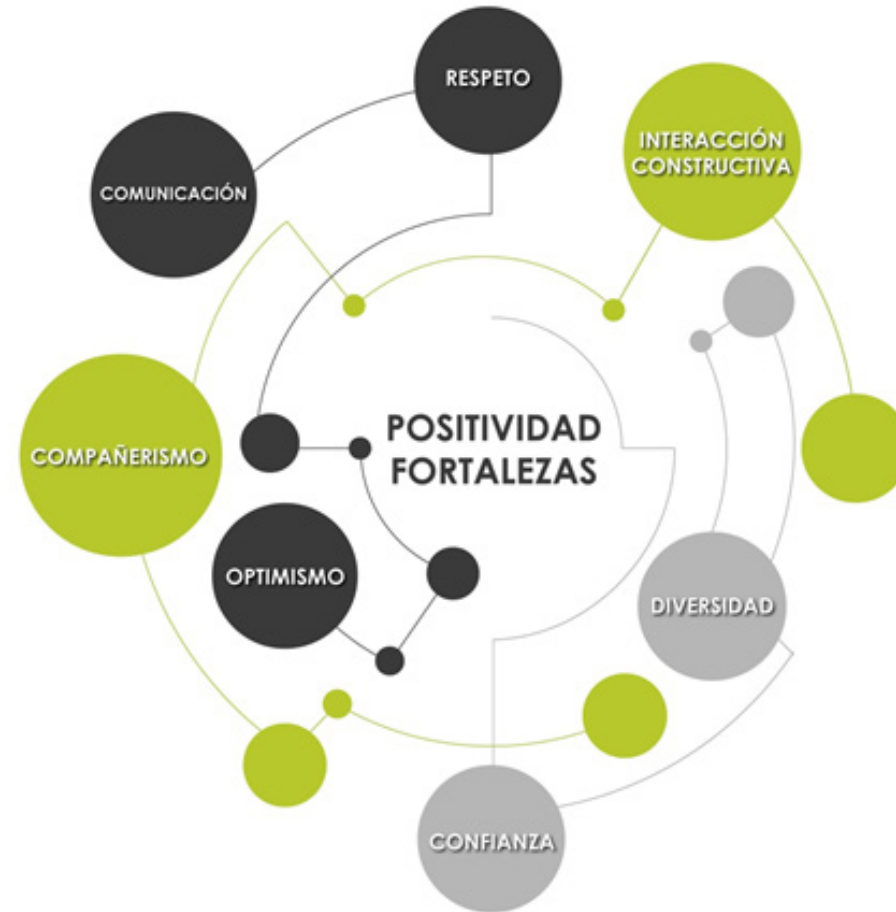
Antes de continuar con los siguientes apartados, nos gustaría detenernos para conocer las **dos dimensiones claves en el trabajo en equipo**, a las que deben atender tanto el líder, como los miembros del equipo, y que están basadas en el **TEAM DIAGNOSTIC ASSESSMENT TM** son:

PRODUCTIVIDAD: Hace referencia a cómo el equipo realiza sus tareas y toma las decisiones para alcanzar sus objetivos.



1. El TDA – Team Diagnostic Assessment® es una herramienta desarrollada por Team Coaching International que se utiliza para diagnosticar la situación de un equipo en un momento concreto. EL TDA hace una medida de las fortalezas y debilidades del equipo según las perciben sus integrantes en función de su productividad y su positividad, lo que facilita el punto de partida para orientar, por ejemplo, un proceso de coaching de equipo.

POSITIVIDAD: Se refiere a la calidad y forma en que se gestionan las relaciones dentro del equipo. El ambiente interno del equipo.

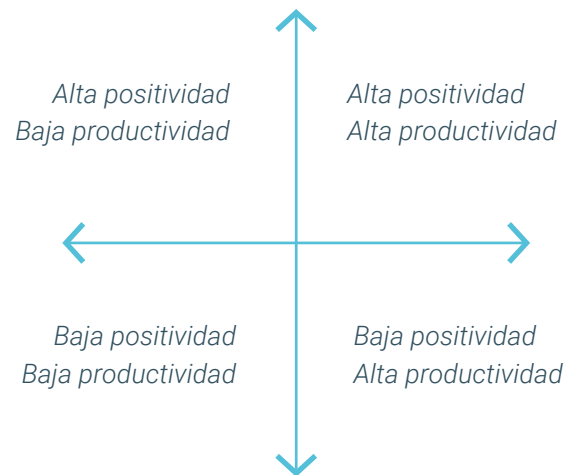


Combinando estas fortalezas, podemos encontrar cuatro tipos diferentes de equipos de trabajo:

- » **Baja positividad y baja productividad:** el resultado será una atmósfera de crítica, culpa y cinismo. Reinará el agobio, habrá poca diversión, existirá el miedo a perder el trabajo o al fracaso de la compañía. Es éste un equipo en el que las personas se sentirán apagando fuegos de manera constante, estando orientados al corto plazo y protegiendo, por encima de todo, sus territorios personales.
- » **Alta productividad y baja positividad:** un equipo enfocado en la eficiencia, con los objetivos claros, orientado al resultado final, pero con problemas de retención y rotación alta, es decir, gente quemada y en guardia.
- » **Baja productividad y alta positividad:** el equipo se basa en la amistad, se da una carencia de foco efectivo, es decir, los objetivos están poco claros y hay un insuficiente sentido de urgencia. Se tolera la "incompetencia", no está orientado a resultados, y por último, eso sí, existe un gran sentido de conexión y diversión.

- » **Alta productividad y alta positividad:** tendremos un equipo exitoso y divertido, que está en sintonía, que se marca metas desafiantes, con visión inspiradora, es proactivo hacia el cambio, posee una comunicación abierta, y los miembros se retan constantemente.

Teniendo en cuenta lo comentado, debemos trabajar para conseguir que en nuestro equipo reine el equilibrio y ambas dimensiones se encuentren en un nivel alto, de forma que consigamos los mejores resultados posibles.



2. GRUPO vs EQUIPO

En el lenguaje coloquial o habitual, tendemos en una gran variedad de ocasiones a igualar un grupo con un equipo, aunque realmente no son lo mismo; existen similitudes y diferencias entre ellos.

Un **grupo** es un conjunto de personas que tienen algo en común; pero no necesariamente **comparten** una meta u **objetivo**. Esta definición incluye tanto a los grupos formales, como a los informales.

En los grupos:

- » Los roles y funciones de sus integrantes no están definidos.
- » Priman los objetivos individuales.
- » No existe relación de dependencia, ni interdependencia.
- » El beneficio es propio de los resultados es propio.
- » El éxito, por lo tanto, es individual.

En cambio, un **equipo** de trabajo está **internamente organizado**, tiene unos objetivos específicos, y los **miembros** tienen una **función determinada**.

En los equipos:

- » Los roles y funciones de sus integrantes están definidos.
- » Prima el objetivo común, que es conocido y compartido.
- » Existe relación de interdependencia.
- » El beneficio es mutuo.
- » El éxito, por lo tanto, es colectivo.

“Trabajar en equipo no solamente significa trabajar todos juntos. Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables.”

(Hackman, 1987; Alderfer, 1977)



3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS



Una vez que hemos comprendido las diferencias entre grupo y equipo es el momento de comprender cuáles son las ventajas y las desventajas de esta forma de trabajar.

Veamos las principales ventajas y desventajas del trabajo en equipo:

Ventajas:

- » Mejora la calidad del trabajo y del servicio.
- » Mayor nivel de compromiso con los objetivos al ser conocidos y aceptados por todos.
- » Mayor éxito en tareas complejas.
- » Favorece el aprendizaje e intercambio de información.

- » Se incrementa la innovación.
- » Diversidad de enfoques en los procesos de solución.
- » Satisface la necesidad de afiliación al ser aceptado y apoyado.
- » Mejoran los resultados tanto individuales como del equipo.
- » Facilita el desarrollo personal y profesional a través de la ayuda, apoyo y retroalimentación que proporcionan los demás.
- » Aumenta la motivación- satisfacción de los trabajadores.
- » Se reduce el absentismo.
- » Disminuyen los conflictos.

Desventajas:

- » El trabajo en equipo consume más tiempo (al principio).
- » Un miembro o subgrupo puede manejar, controlar o manipular a los demás.
- » Confianza errónea en que “siempre” el equipo se equivoca menos que el individuo.
- » Difusión de responsabilidades.
- » La holgazanería social (a medida que aumenta el grupo, hay una tendencia de los individuos a trabajar menos).

Evidentemente, todo tiene sus pros y sus contras, pero teniendo en cuenta las ventajas es bastante obvio la importancia y relevancia de trabajar en equipo, ya que alcanzaremos mejores resultados, nos sentiremos aceptados, apoyados y tendremos un beneficio mutuo.

“Si quieres ir rápido, camina solo;
pero si quieres llegar lejos, camina acompañado.”

(Proverbio chino)



3.1. ¿CÓMO TRABAJAR EN EQUIPO?



- » Ten siempre presente **los objetivos del proyecto** en el que te encuentres, y procura que también los tengan el resto de los miembros del equipo.
- » Mantén siempre una **comunicación clara** con tus compañeros de trabajo: creando clima positivo, siendo asertivo, adaptando el lenguaje y tono, y manteniendo el máximo respeto.
- » Practica un **nivel de escucha** adecuado en cada situación.
- » Colabora teniendo en cuenta **tu rol y función**.
- » Cuenta con la **participación de todos los miembros** del proyecto en el que estés trabajando.
- » Ayuda a mantener el **nivel de motivación** de todos.
- » **Valora y agradece las aportaciones** de todos los miembros de tu equipo.
- » Acuerda un sistema de **resolución de conflictos** antes de que surjan.

3.2. CÓMO AYUDA A TU EMPLEABILIDAD EL TRABAJO EN EQUIPO?

Para conseguir la competencia de trabajo en equipo no basta con tener conocimientos, requiere de su aplicación a cualquier proyecto y en el puesto de trabajo. Es considerada clave de éxito dada la complejidad de las empresas y las relaciones entre las personas que colaboran con ellas.

Los equipos son la principal forma de trabajar en el mundo, por lo que los empleadores buscan personas que sean capaces de integrarse de forma efectiva en equipos de trabajo ya consolidados o de crear nuevos.

Las empresas buscan profesionales que tengan desarrollada esta competencia y la manifiesten en los siguientes comportamientos asociados:

- » Mantener la **unión del equipo** ante adversidades.
- » **Asumir los objetivos** del equipo y la empresa como propios.
- » Orientarse a la **cooperación**.

- » **Comunicar asertivamente** las ideas y opiniones.
- » Crear y mantener un **clima positivo** de comunicación.
- » Mantener el **máximo respeto** por el resto de miembros.
- » **Reconocen y valorar a los demás** y sus aportaciones.
- » Intentar gestionar **conflictos** con intención constructiva.
- » Anteponer los **intereses individuales** a los del equipo y la empresa.
- » Estar dispuesto a asumir **nuevas tareas**.
- » Buscar constantemente **mejorar**.
- » Mantener **la automotivación y la motivación** del resto de miembros del equipo.



4. UN EQUIPO EXCELENTE

Para maximizar el beneficio que se consigue implementando la metodología de equipos de trabajo es necesario seguir una serie de pautas para conseguir un equipo excelente.

De hecho, existen 8 áreas relevantes en un equipo de trabajo que lo hace excelente, serían:

- 1. OBJETIVOS/ MISIÓN:** Claramente definidos y compartidos por todos, buscando el compromiso de todos los miembros.
- 2. FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES:** Definir claramente, asegurando su entendimiento. Tener en cuenta los talentos, la diversidad y la complementariedad.
- 3. ORGANIZACIÓN/COORDINACIÓN:** Establecer reglas, procedimientos; compartir y asegurar su adecuación para el buen funcionamiento.
- 4. CONFIANZA:** Mediante unas relaciones sólidas basadas en el respeto y el compromiso mutuo.
- 5. COMUNICACIÓN:** Entre todos, basada en la escucha y la transparencia.

6. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

Resolverlos mediante el análisis de los hechos y el respeto a las opiniones, basándonos en la confianza, fomentando una actitud de ganar-ganar y utilizando una comunicación eficaz.

7. APRENDIZAJE DE LOS ERRORES:

Parando de vez en cuándo a reflexionar sobre nuestras áreas de mejora y lo que hemos hecho bien. Tomar nota de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas para la siguiente ocasión.

8. CELEBRACIÓN DEL ÉXITO: Celebrar los éxitos, y cuando no se ha conseguido, al menos el haber trabajado juntos. ¡Es como la gasolina del equipo!

Hacer foco y trabajar en estas áreas puede convertir a los equipos de trabajo en excelentes y portadores de los máximos resultados... ¡y satisfacciones!.

5. REUNIONES EFICACES



Como hemos comentado, los equipos de trabajo son un conjunto de personas que ponen su conocimiento y sus habilidades al servicio del grupo para conseguir un objetivo común. Una de las herramientas con las que cuenta el equipo es la REUNIÓN, que trabajada de forma adecuada, es fuente de productividad y éxito para las empresas. Sin embargo, las reuniones improductivas tienen como consecuencia importantes costes para las empresas: en tiempo, en dinero y en motivación de los miembros.

La **reunionitis** es la consecuencia de la ineficacia de las reuniones en el equipo de trabajo. Esto se da cuando no se consigue llegar a una solución o propuesta común una vez la reunión ha terminado, es decir, la reunión no es productiva².

En una gran cantidad de ocasiones, se participa en reuniones cuya finalidad pareciera ser la reunión en sí misma o bien satisfacer el placer de charlar con el resto de equipo. Esta práctica debe ser dejada a un lado para conseguir que las reuniones sean realmente útiles y permitan definir planes de acción y soluciones a los problemas con los que nos enfrentamos.

Podemos encontrar diferentes tipos de reuniones según sus objetivos (Patrick Lencioni):

- » Un repaso diario informal.
- » Una reunión semanal de carácter táctico.
- » Una mensual para abordar cuestiones más estratégicas.
- » Una sesión trimestral para evaluar la marcha de la compañía y de sus principales proyectos.

2. Según expone el Wharton Center for Applied Research en su informe Better Business Meetings, un empleado medio desperdicia 31 horas mensuales en reuniones ineficaces. (Expansión. com 11/02/2015).

¿Cómo podemos conseguir que una reunión sea eficaz?

Para alcanzar de mejor manera los propósitos de las reuniones de trabajo es necesario lograr un grado adecuado de participación, eficacia, productividad, integración, colaboración y creatividad entre los miembros de un equipo de trabajo, con el fin de tomar decisiones y resolver problemas.

La aplicación de la técnica de reuniones de trabajo comporta tres momentos, cada uno de los cuales con sus tareas específicas:

EL ANTES... PREPARACIÓN

- » Convocatoria en tiempo oportuno y a las personas que sea necesario.
- » Agenda de los puntos que se van a tratar / orden del día, y objetivos de la reunión.
- » Preparación de la reunión por parte de sus miembros.
- » Preparación del material y recursos necesarios para la reunión.



EL DURANTE... REALIZACIÓN

- » Presentación de las cuestiones a tratar, reflejadas en la agenda.
- » Diálogo o discusión, para la toma de decisiones y el acuerdo. Es importante aquí contar con la figura de un facilitador, que guíe la reunión.
- » Garantizar un buen clima de confianza durante la reunión, respetar el turno de palabra, escuchar activamente.
- » Realización del acta de reunión con los próximos pasos, responsables, tiempos, etc.
- » Evaluación de la reunión, concretando áreas de mejora para las próximas.

EL DESPUÉS... SEGUIMIENTO

- » Realización de lo acordado en la reunión por cada uno de los responsables asignados.
- » Seguimiento de los acuerdos realizados durante la reunión.





Es muy importante resaltar que **las reuniones hay que prepararlas**. Es una irresponsabilidad convocar una reunión sin saber bien lo que se va a tratar, si la reunión es necesaria o si se pueden alcanzar los objetivos propuestos mediante la realización de otros procedimientos más simples. Además, seamos conscientes de **quién necesita realmente asistir a la reunión, y cuál es el tiempo necesario para la misma**, pues todos andamos con el tiempo justo.

Durante la reunión, hay que fomentar una **discusión dialogante**, donde se respeten los turnos de palabra y se escuche a cada uno de los miembros del equipo. En este momento el papel del líder o coordinador del equipo es muy importante para velar por esa escucha y participación.

Para terminar una reunión eficaz es necesario conocer **cuáles son los acuerdos a los que se ha llegado, las medidas que se van a llevar a cabo**. Además debemos designar las personas que llevarán a cabo lo acordado, asignar los recursos necesarios para realizarlas y se establecerá un cronograma de actividades hasta la próxima reunión.

Al final de la reunión será necesario **redactar un acta donde queden recogidas las conclusiones** de cada uno de los puntos del orden del día; así como las personas que han asistido y las tareas / acciones a desarrollar indicando personas y fechas. Además, es necesario realizar una **evaluación de la reunión** para ver donde se ha fallado y evitar repetirlo en la siguiente.

¿Qué ocurre después de una reunión?

Las actividades posteriores a la reunión consisten en el seguimiento de los acuerdos y decisiones tomadas y de las tareas que deben realizarse para su concreción. Se trata de que los responsables del equipo asuman el seguimiento y control de lo que se ha decidido realizar.

Una reunión no es el lugar para hablar de decisiones que ya se han tomado.

Una reunión no es el lugar para hablar de decisiones que ya se han tomado.

Una reunión es el lugar para tomar decisiones y avanzar.



5.1. ¿CÓMO TRABAJAR EN LA MEJORA DE LAS REUNIONES?

- » Utiliza **agendas**, piensa con antelación qué temas queréis tratar. Debe ser un número acotado y realista, no intentar abarcar más de lo que se puede hacer. De esta forma evitaremos la desmotivación debida a las tareas no cumplidas.
- » Haz llegar la agenda a los integrantes de la reunión con **antelación**.
- » Céntrate en los temas a tratar y pide a los demás que también lo hagan.
- » Puede ser muy interesante tener la figura de un **FACILITADOR**, que reconduzca los temas cuando nos desviamos, que esté pendiente de que se van cumpliendo todos los puntos de la agenda y que además evite distracciones.
- » Al final de la reunión, haz un **ACTA** que resuma todos los puntos sobre los que se han tomado decisiones.
- » **Evalúa la reunión** una vez terminada: qué cosas han funcionado y seguiremos poniendo en práctica y qué cosas no han funcionado y no volveremos a hacer.



5.2. ¿CÓMO AYUDAN A TU EMPLEABILIDAD LAS REUNIONES EFICACES?

El mercado se mueve por conversaciones, reuniones de personas en las que se toman decisiones y se ejecutan proyectos. Las empresas necesitan profesionales productivos, que valoren su tiempo y el de los demás, y que se centren en resolver las cuestiones que atañen a su posición en las organizaciones.



BIBLIOGRAFÍA

- » AGUDO PEREIRA, J.J. (2014). Teamfeeling. Una historia real acerca de personas, montañas y la magia de los equipos desde dentro. Editorial Círculo Rojo.
- » ALESSANDRA, T y HUNSAKER, P. (2010). El nuevo arte de gestionar equipos: Un enfoque actual para guiar y motivar con éxito. Deusto SA Ediciones.
- » BALLENATO, G. (2005). Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos. Ed. Pirámide. Madrid.
- » BELBIN, M. (2013). Roles en el equipo de trabajo.
- » CANTAVELLA CUSO, E. (2013). Reuniones eficaces (2ª Ed.). Barcelona: Bresca (Profit editorial)
- » CHANG, R. Y. y KEHOE, K .R. (1996). Reuniones eficaces. Buenos Aires: S.A. Ediciones Granica
- » COMTOIS, R-L. (2013). Cómo gestionar y animar reuniones. Santander: Sal Terrae
- » LENCIONI, P. (2004). Reuniones que matan: una solución para que sus reuniones sean eficaces y productivas. Barcelona: Empresa Activa
- » MADDUX, R.B. (2001). Cómo formar un equipo de trabajo. Ed. Gedisa
- » MARTÍNEZ, M., SALVADOR, M. (2005). Aprender a trabajar en equipo. Ed. Paidós. Barcelona.
- » PIQUERAS, C. y AROLA, E. (2014). Coaching de equipos. Barcelona: Editorial Profit.
- » VALLS, A. y CANTAVELLA, E. (2009). Reuniones eficaces. Barcelona: Bresca (Profit editorial)

Telefonica

EDUCACIÓN DIGITAL