



## Trabajo en equipo



Doc\_1 V.  
2023

**Prof.  
King**

## 1 >> El equipo de trabajo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que colaboran entre sí para llevar a cabo una acción coordinada y conseguir un objetivo, aportando su formación, conocimientos, habilidades y experiencias.

Un equipo de trabajo responde globalmente del resultado final. Cada persona está especializada en un área determinada que afecta al proyecto y sólo si todos cumplen con su función es posible sacar el proyecto adelante. Por ejemplo, un equipo médico en un quirófano.

En el equipo de trabajo, el esfuerzo coordinado de cada profesional genera un valor superior a la suma de todas las intervenciones por separado llamado **sinergia**. Vamos a ver un ejemplo de cómo se produce la sinergia:



Hechos	Realidades
Los gansos vuelan en formación «V», ya que a medida que cada ave bate sus alas, genera un sustento para el ave siguiente. De esta forma el grupo entero consigue volar un 71% más que si lo hiciera aisladamente.	Las personas que comparten una dirección común y un sentido de equipo llegan al destino más fácilmente porque se apoyan en la confianza de unas en otras.
Cuando un ganso se aparta de la formación, siente la resistencia de volar solo, y de inmediato vuelve al grupo para tomar ventaja del ave que está delante.	Existe fuerza, poder y seguridad en un equipo, cuando se viaja en la misma dirección con personas que comparten un objetivo común.
Cuando el ganso líder se cansa, va hacia atrás y otro ganso toma la punta.	Es ventajoso cambiar de roles cuando se necesita realizar un trabajo arduo.

Ventajas e inconvenientes de un equipo de trabajo	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"><li>- El trabajo en equipo es superior a la suma de todos los resultados individuales.</li><li>- Los equipos de trabajo son más estables que una persona que trabaja aisladamente.</li><li>- La aportación de todos los miembros del equipo proporciona mejores y más rápidas soluciones a los problemas que surjan.</li><li>- Los equipos asumen más fácilmente los riesgos respecto a las personas individuales.</li><li>- Los componentes del equipo, mediante una adecuada división del trabajo, pueden realizar tareas más especializadas, respecto a las de una persona individual.</li><li>- Se incrementa la motivación y satisfacción de sus miembros en el trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El desarrollo y coordinación de los equipos de trabajo es muy laborioso.</li><li>- En el equipo es más fácil diluir la responsabilidad.</li><li>- Se gasta mucho tiempo y energía en las discusiones.</li><li>- Si el equipo es muy numeroso, se ralentizan los objetivos propuestos, adoptar una decisión es más difícil.</li><li>- Es necesaria la presencia de un líder competente que sea aceptado por el resto de los componentes del equipo.</li></ul>

## 2 >> Las bases del equipo de trabajo

El **equipo de trabajo** se basa en las llamadas «5 c» (Figura 8.1):

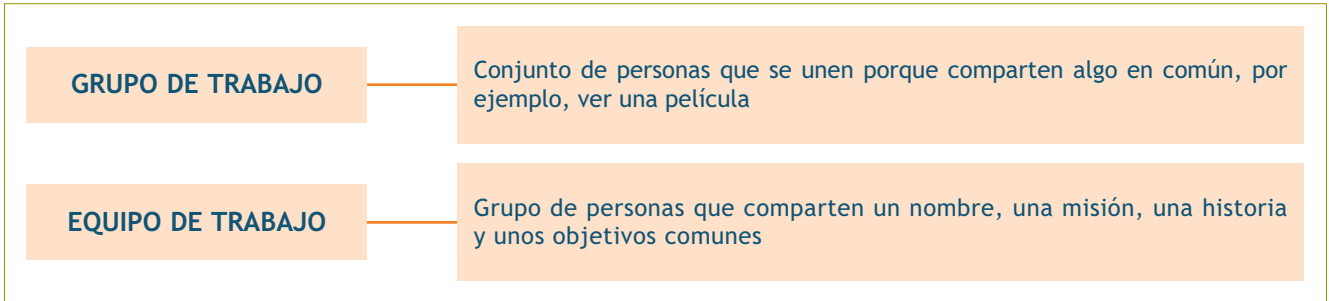
<b>COMPLEMENTARIEDAD</b>	Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para alcanzar el éxito
<b>COORDINACIÓN</b>	El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada
<b>COMUNICACIÓN</b>	La comunicación debe ser abierta entre todos los miembros, para poder coordinar las actuaciones individuales
<b>CONFIANZA</b>	Cada miembro confía en el trabajo del resto de compañeros: se antepone el éxito del equipo al propio lucimiento personal
<b>COMPROMISO</b>	Cada miembro del equipo se compromete a aportar lo mejor de sí mismo y a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante

El equipo de trabajo tiene **libertad para organizarse** y tomar sus propias decisiones, sin tener que solicitar autorización a los estamentos superiores.

**Prof.  
King**

### 3 >> Grupo de trabajo y equipo de trabajo

Vamos a establecer previamente la diferencia entre **grupo** y **equipo de trabajo** (Figura 8.2):



8.2. Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Para que un grupo se transforme en un equipo de trabajo es necesario favorecer un **proceso** en el que se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- **La cohesión:** es la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo.
- **Asignación de roles y normas:** todos los grupos asignan papeles o formas de actuación a sus miembros y establecen normas que rigen el comportamiento del grupo.
- **Comunicación:** una buena comunicación interpersonal es vital para coordinar las actuaciones de cada especialista y conseguir el objetivo propuesto.
- **Definición de objetivos:** es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos comunes e individuales claros. Los grupos recién formados deben definir su misión y objetivos.
- **La interdependencia positiva entre los integrantes de un equipo:** cada miembro se beneficia del conocimiento, habilidades y ayuda de los demás consiguiendo una mayor productividad y generando una sinergia a través del esfuerzo coordinado.

#### Vocabulario

**Rol:** conjunto de comportamientos asociados a un trabajo en particular.



## 4 >> Características del grupo de trabajo y del equipo de trabajo

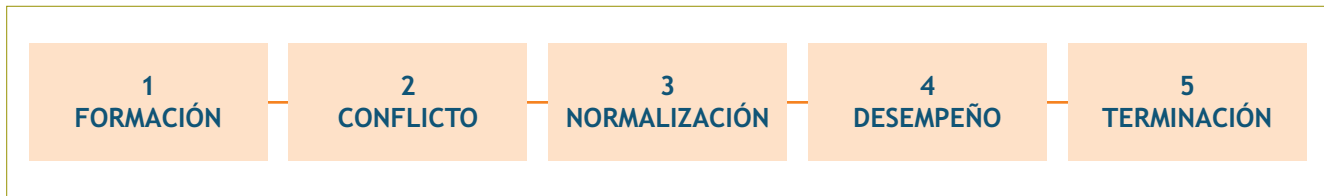
Veamos las **características** que diferencian el **grupo de trabajo** del **equipo de trabajo**:

Características del grupo de trabajo y del equipo de trabajo	
Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se valora el conocimiento. Las habilidades son consideradas poco importantes.</li> <li>- Miedo al cambio.</li> <li>- La responsabilidad es individual.</li> <li>- Formación similar. Cada miembro realiza el mismo tipo de trabajo.</li> <li>- Trabajo independiente. Cada persona realiza su tarea sin tener en cuenta la labor del resto del grupo.</li> <li>- La cohesión y la colaboración son innecesarias.</li> <li>- Niveles jerárquicos claros.</li> <li>- Sistemas de control y supervisión.</li> <li>- No tienen visión de conjunto.</li> <li>- Suma de individualidades (<math>2 + 2 = 4</math>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se valoran el conocimiento y las habilidades.</li> <li>- Se alimentan el cambio y la mejora.</li> <li>- La responsabilidad es conjunta.</li> <li>- Cada miembro está especializado en un área de proyecto (son complementarios).</li> <li>- Trabajo coordinado. Actuación organizada para conseguir el objetivo.</li> <li>- Es necesaria la cohesión y la colaboración entre sus miembros.</li> <li>- La jerarquía se diluye.</li> <li>- Cada persona es responsable de un determinado cometido. Confían en el buen hacer de los integrantes.</li> <li>- Conocen el papel que juega cada uno.</li> <li>- Sinergias positivas (<math>2 + 2 &gt; 4</math>).</li> </ul>



## 5 >> Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo

Los **equipos de trabajo** van desarrollando su tarea pasando por diversas **fases** o etapas (Figura 8.3):



8.3. Fases o etapas de desarrollo de los equipos de trabajo.

1. **Formación** o **fase de preparación**: los miembros están ilusionados con el proyecto pero, al no estar aún los roles definidos, sienten inseguridad y alta dependencia del líder que los dirige. En esta etapa la productividad es muy baja.
2. **Conflicto** o **fase de adolescencia del grupo**: surge la rivalidad entre los integrantes del grupo al pretender asumir tareas y responsabilidades dentro de la escala jerárquica.  
A medida que transcurre esta fase se clarifican los objetivos y procedimientos, empiezan a cohesionarse los conocimientos y habilidades de los integrantes, consiguiendo una mejora en los resultados. El líder actúa como *coach* o entrenador.
3. **Normalización** o **fase de integración**: se fija la estructura interna del equipo, se asignan definitivamente las normas, pautas y procedimientos de actuación, así como el rol definitivo de cada miembro. Surgen sentimientos de confianza y respeto entre ellos.  
La coordinación del equipo da lugar a avances del proyecto que permiten recuperar el optimismo. El líder facilita y capacita, es respetado, y parte del liderazgo es compartido por el equipo.
4. **Desempeño** o **fase de alta productividad**: el equipo controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos asumiendo y respetando el rol de cada uno. Se encuentran fuertemente unidos y orgullosos de pertenecer al equipo. El líder delega y el equipo tiene un alto grado de autonomía. Es una fase muy productiva.
5. **Terminación** o **fase de desintegración**: es una etapa típica de los equipos creados para realizar una tarea concreta durante un tiempo determinado. La disolución del grupo se produce una vez alcanzada la meta propuesta. El rendimiento puede volver a caer por la inseguridad de aquellos miembros con gran sentido de pertenencia al equipo.

## 6 >> Características que deben reunir los miembros de un equipo de trabajo

Todos los integrantes de un equipo de trabajo deben realizar su **rol** siendo conscientes de que forman parte de un equipo.

Para ello deben reunir las siguientes **características**:

- Poseer **inteligencia emocional**: tener capacidad para conocer los sentimientos propios y ajenos y actuar en función de esto.
- Comunicarse practicando la **escucha activa**: consiste en entender el mensaje desde el punto de vista del que habla (emisor).
- Ser **asertivos**: expresando las ideas propias de forma abierta clara y sincera, sin herir los sentimientos de los demás.
- Ser **empáticos**: poniéndose en el lugar de la otra persona.
- Tener **espíritu de autocrítica**: reconociendo las limitaciones y fallos propios y realizando propuestas que mejoren las aportaciones ajenas.
- Ser capaces de **poder establecer relaciones satisfactorias** con los integrantes del equipo.
- Tener **conciencia de interdependencia**, basada en el autoconocimiento y conocimiento mutuo de las capacidades de los integrantes, valorando la complementariedad.
- Ser **leales** con uno mismo y con los demás.
- Tener **capacidad de autoorganización**: sabiendo lo que cada uno debe hacer sin necesidad de que nuestro superior esté presente.
- Tener **sentido de responsabilidad** y **autodeterminación**: para cumplir con los objetivos.
- Tener **iniciativa, optimismo y tenacidad**.
- Contribuir al establecimiento de un **clima agradable** dentro del equipo.
- Tener inquietud de perfeccionamiento y **superación**.

### Daniel Goleman

Daniel Goleman publicó en 1999 *La práctica de la inteligencia emocional*, donde afirma lo siguiente: «Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por cómo nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás».



## 7 >> Los roles en el equipo de trabajo

### Meredith Belbin

El psicólogo inglés Meredith Belbin (1926) es un experto en equipos de trabajo. Su *team-role theory* permite comprender los diferentes roles jugados por cada miembro del equipo y cómo las interacciones pueden ajustarse para optimizar la efectividad de los equipos.

Belbin, identificó **ocho roles** en el equipo de trabajo:



**Coordinador:** coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder.



**Impulsor:** se encarga de empujar a los demás para avanzar en el trabajo.



**Creador:** tiene ideas y sugerencias originales, que van a permitir que haya varias propuestas de las que el grupo elegirá la más conveniente.



**Evaluar:** analiza las ideas presentadas de forma objetiva, valora sus pros y contras y proporciona instrumentos de análisis para que el equipo pueda decidirse por la alternativa más adecuada, sin desviarse de los objetivos.



**Comunicador:** identifica las necesidades e inquietudes de los demás miembros. Su instinto lo lleva a crear ideas en los otros.

Sirve de puente en el manejo de conflictos.



**Rematador:** se responsabiliza de que el equipo desarrolle su actividad conforme al calendario previsto, supervisando el trabajo y preocupándose por los detalles, para asegurarse de que nada se ha dejado sin hacer.



**Realizador:** transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar.

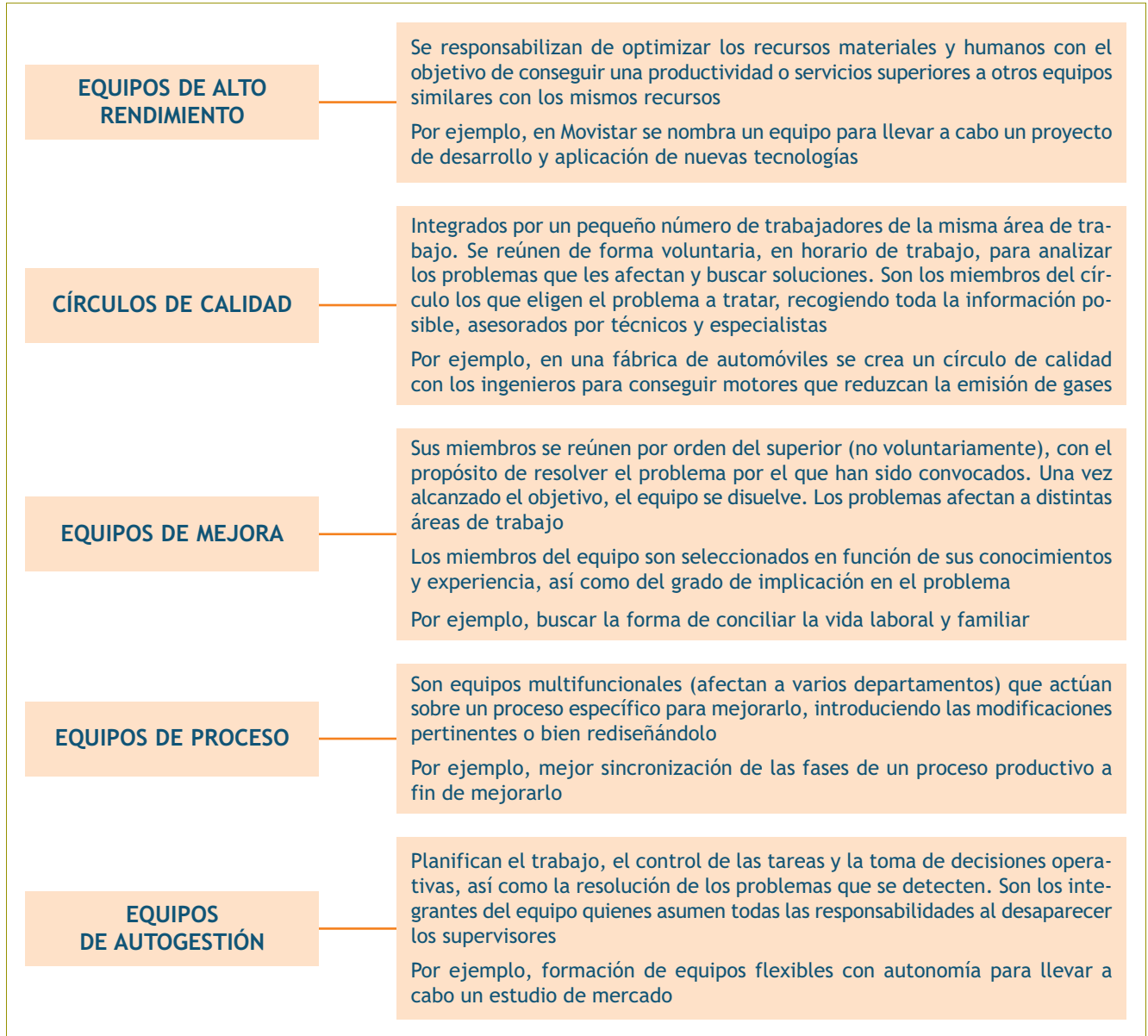


**Investigador:** aporta ideas del exterior de la organización, su misión es evitar que el equipo se quede estancado. A diferencia del creador, no aporta ideas originales, sino conocidas por fuentes externas, por ejemplo, libros.



## 8 >> Clasificación de los equipos de trabajo

La **clasificación de los equipos de trabajo** dentro de la empresa puede ser muy variada. Por su importancia destacamos los siguientes (Figura 8.4):



8.4. Clasificación de los equipos de trabajo.

## 9 >> La dinámica de grupos

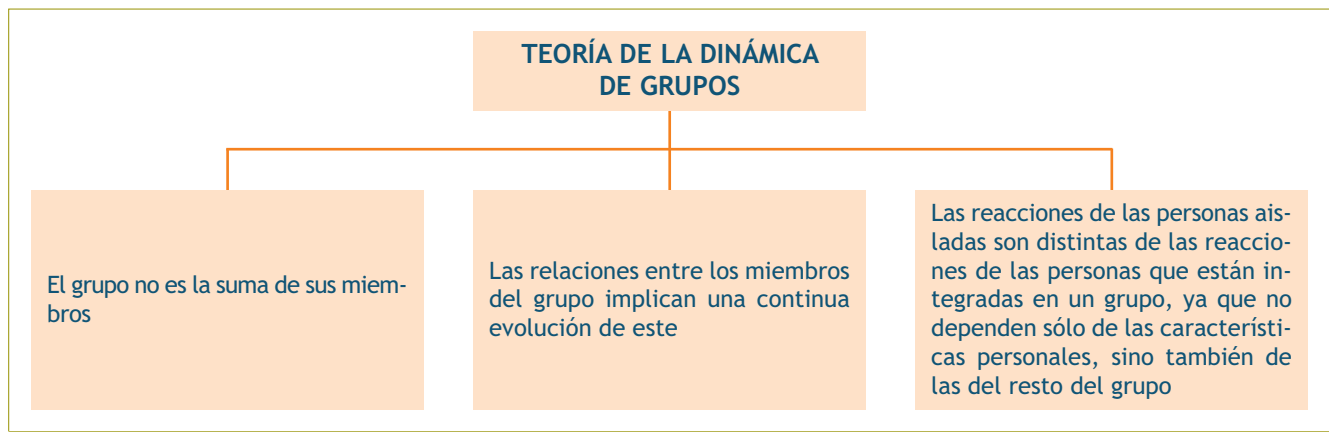
### Kurt Lewin

Psicólogo polaco nacionalizado estadounidense. Especializado en la dinámica de grupos, investigó sobre el comportamiento global de los grupos y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros bajo la influencia del grupo.

La **dinámica de grupos** es una ciencia experimental creada por Kurt Lewin, que trata de observar y analizar la vida de los grupos, sus leyes de funcionamiento y las posibilidades de mejora para conseguir sus objetivos.

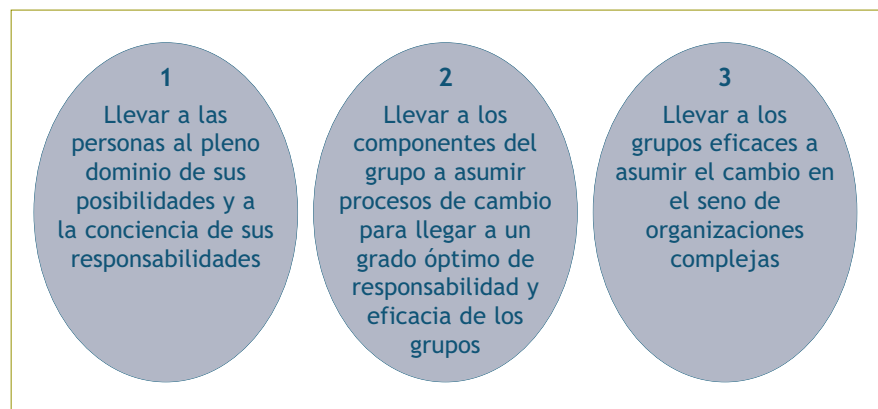
La **dinámica de grupos** ayuda a mejorar la personalidad de los individuos porque les proporciona datos para conocerse mejor a sí mismos y comprender cómo se relacionan.

Esta teoría se basa en los siguientes puntos (Figura 8.5):



8.5. Bases de la teoría de la dinámica de grupos.

En su teoría de la dinámica de grupos, Kurt Lewin persigue un triple **objetivo** (Figura 8.6):



8.6. Objetivos de la dinámica de grupos.

## 10 >> Técnicas de la dinámica de grupos y dirección de grupos

Las técnicas de la dinámica de grupos son los métodos empleados para lograr la acción del grupo.

Las técnicas son muy diversas y la aplicación de una u otra dependerá de (Figura 8.7):

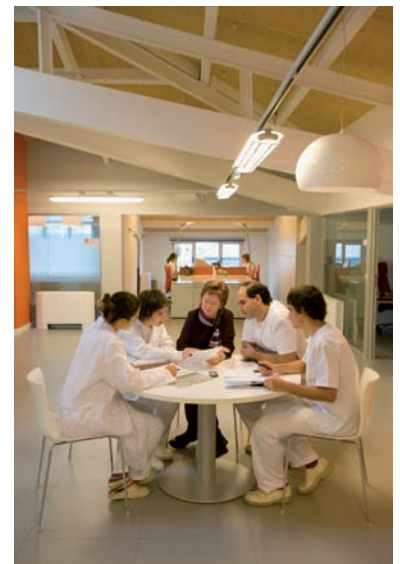
### CARACTERÍSTICAS PARA TENER EN CUENTA AL APLICAR LAS TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPOS

- La estructura y tamaño de cada grupo
- Los objetivos que se persigan
- El ambiente físico donde se desenvuelva el grupo
- Las conductas y características de las personas que componen el grupo

8.7. Características para tener en cuenta en la aplicación de técnicas de dinámica de grupos.

A continuación, vamos a ver las técnicas de dirección y dinámica de grupos en las que **interviene todo el grupo**:

- **Philips 66**: se divide el grupo en equipos de 6 personas para discutir un tema durante 6 minutos. Pasado ese tiempo, los coordinadores de cada grupo exponen sus conclusiones. El moderador realiza una síntesis sobre el tema global. Con esta técnica se facilita la participación de todos los integrantes del grupo.
- **Grupos de debate**: dos o más grupos debaten desde distintas posiciones sobre un tema propuesto por el moderador.
- **Comisión**: cuando al grupo le resulta difícil la elaboración de soluciones satisfactorias por su excesivo tamaño, se suele nombrar una comisión formada por pequeños grupos representativos de todos los miembros. La comisión elaborará las conclusiones que deberá presentar al grupo para su aprobación.
- **Grupo de decisión**: grupo compuesto por un reducido número de personas que han de adoptar una propuesta concreta.
- **Role playing**: se trata de dramatizar la situación que se desea discutir, para lo cual cada uno de los integrantes del grupo representa un papel. Finalizada la representación, el moderador pide a los participantes que expongan sus sentimientos y aporten las conclusiones finales.
- **Brainstorming o tormenta de ideas**: el grupo (de 8 a 10 personas) aporta el mayor número posible de ideas sobre un tema propuesto por el moderador. A continuación, se forma un jurado para seleccionar las ideas con mayor calidad, originalidad, realismo y eficacia. Esta técnica facilita gran cantidad de ideas sobre un tema determinado.
- **Seminario de trabajo**: un grupo se subdivide en grupos más pequeños para estudiar un tema en profundidad. Cada grupo se responsabiliza de un aspecto concreto.
- **Estudio de casos**: consiste en el análisis de una situación real que se presenta al grupo por escrito o mediante grabación y se entrega a cada participante para que la estudie individualmente en un tiempo prefijado. Después se analiza la solución en grupos para extraer conclusiones realistas y aplicables a situaciones análogas.



- **Business-game:** cada participante adopta el papel de un directivo en una supuesta empresa que compite con otras similares. El objetivo es tomar decisiones, desconociendo las que tomarán los directivos de las otras empresas en juego. La actividad finaliza con una valoración en grupo de las decisiones tomadas.

## Casos prácticos

3

### Dinámicas de grupo

•• Una empresa que se dedica a elaborar productos promocionales de todo tipo, que luego otras empresas regalan a sus clientes, ha de determinar qué nuevos productos tendrían buena acogida en estos tiempos de crisis. ¿Se podría utilizar alguna técnica de las estudiadas anteriormente para llevar a cabo esta selección?

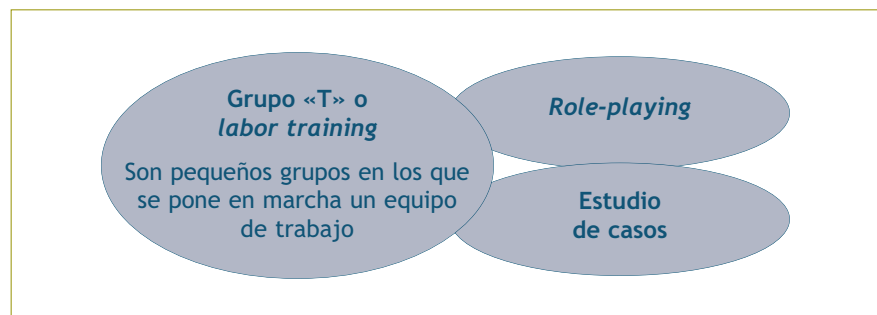
**Solución** •• Se podría llevar a cabo una tormenta de ideas o *brainstorming* entre los miembros del departamento de marketing para, con todas ellas, llevar a cabo sucesivos descartes y conseguir los productos idóneos que solicitan las empresas.

### Aplicación en el entorno laboral

Todas las técnicas de dirección y dinámica de grupos enumeradas anteriormente pueden ser aplicadas en el entorno laboral, pero tenemos que tener en cuenta algunas indicaciones:

- Hay que tener bien definidas las metas que se persiguen.
- Hay que conocer a los miembros del grupo.
- El trabajo en grupo debe desarrollarse en un ambiente cooperativo, democrático y sin tensiones.
- El moderador debe ser un líder dentro de la empresa.

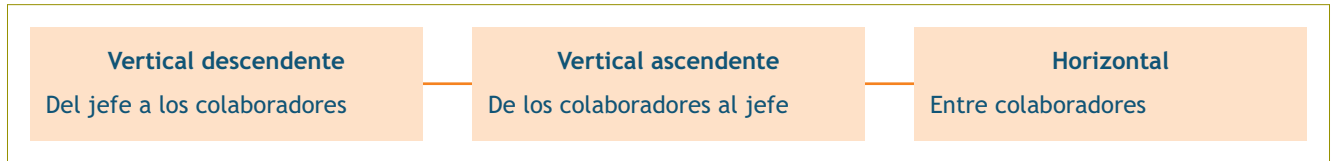
Las **técnicas de dinámicas de grupos más utilizadas** en la actualidad en el entorno laboral son (Figura 8.8):



8.8. Técnicas de dinámicas de grupos más aplicadas en el entorno laboral.

## 11 >> La comunicación en el equipo de trabajo

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista coordinación y esto sólo se logra con una **comunicación fluida** entre sus miembros y en todas las direcciones (Figura 8.9):



8.9. Tipos de comunicación en el equipo de trabajo.

Una de las principales causas de fracaso de los equipos de trabajo es **la falta de comunicación**, que va a depender en gran medida de la actitud que adopte el jefe o líder: **accesible** o **inaccesible**.

### Ejemplos

#### Comunicación. Demasiados jefe falta de comunicación

##### COMUNICADO

**De PRESIDENTE para GERENTE GENERAL.** El lunes próximo, a las 7 de la tarde, el cometa Halley se hará visible. Es un acontecimiento que ocurre cada 78 años. Reúna en el patio de la fábrica a todo el personal con casco de seguridad, que allí les explicaremos el fenómeno. Si llueve, este raro espectáculo no podrá ser visto a ojo desnudo; en ese caso entraremos al comedor donde será exhibido un documental sobre el tema.

**De GERENTE GENERAL para JEFE DE PRODUCCIÓN.** Por orden del presidente, el lunes a las 7 aparecerá sobre la fábrica el cometa Halley. Si llueve reúna a los empleados con cascos de seguridad y llévelos al comedor, donde tendrá lugar un raro espectáculo, que sucede cada 78 años a ojo desnudo.

**De JEFE DE PRODUCCIÓN para SUPERVISORA.** A pedido de nuestro gerente general, el científico Halley de 78 años, aparecerá desnudo en el comedor de la fábrica usando casco, porque va a ser presentado un documental sobre el problema de la seguridad en días de lluvia.

**De SUPERVISORA para ASISTENTE.** Todo el mundo desnudo sin excepción, deberá estar en el patio el lunes a las 7, donde el famoso músico Halley mostrará el vídeo bailando bajo la lluvia. El show se presenta cada 78 años.

**De ASISTENTE para PERSONAL DE PLANTA.** El jefe cumple 78 años el lunes y habrá una fiesta en el patio y en el comedor con el famoso conjunto Bill Halley y sus Cometas. Todo el que quiera puede ir desnudo pero usando casco de seguridad.

8.10. Comunicado.

## Ideas clave

