

# TEMARIO ADGD265PO Trabajo en equipo

TEMA 1. INTRODUCCIÓN

TEMA 2. PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

TEMA 3. DETECCIÓN DE PROBLEMAS

TEMA 4. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

TEMA 5. ROLES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

## OBJETIVO

- Adquirir conocimientos y habilidades que permitan la identificación e intervención en las diferentes formas de gestión de conflictos.



# TEMA 1

## Introducción

- ▶ Definición de equipo
- ▶ Equipos de trabajo
- ▶ Tipos de equipo de trabajo

### OBJETIVOS:

- Sentar las bases para la definición de equipo de trabajo, conocer cuáles son los elementos a partir de los que podemos definirlo.
- Contar con una definición clara y operativa de equipo de trabajo, de modo que podamos poner en práctica esta forma de trabajo.
- Analizar para comprender por qué se privilegia actualmente el trabajo en equipo en las empresas de todos los sectores.
- Distinguir el trabajo en equipo de otras posibles formas de trabajo grupal.
- Diferenciar entre diversas formas de trabajo en equipo.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo es una forma más de organizar la labor, no la única, además es fácilmente confundible con otras formas de trabajo en grupo. En este tema aprenderemos qué caracteriza genuinamente a un equipo de trabajo de forma clara, diferenciándolo de otras actividades en grupo. No existe una única forma de trabajar en equipo, ofrecemos una clasificación de los equipos de trabajo, que representa lo que actualmente puede observarse en la forma de organizar el trabajo en las empresas. Además, respondemos a la pregunta ¿Por qué ahora se habla tanto de “trabajar” en equipo? ¿Cuáles son las causas del gran auge de este modo de organizar el trabajo?

## 1. DEFINICIÓN DE EQUIPO

Empezaremos con la lectura de algunas frases sobre el trabajo en equipo:

- *Recuerda que de la conducta de cada uno depende el destino de todos. Alejandro Magno.*
- *El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos. Michael Jordan.*

## TOMA NOTA

“Equipo” es un término aparentemente simple, pero en realidad complejo, cada una de esas frases o citas resaltan un elemento entre muchos del trabajo en equipo.

- *El trabajo en equipo es la habilidad para trabajar juntos hacia una visión común. La habilidad de dirigir logros individuales hacia objetivos organizacionales. Es el combustible que permite a la gente común conseguir resultados poco comunes. **Andrew Carnegie.***
- *Solos podemos hacer poco, juntos podemos hacer mucho. **Hellen Keller***
- *Si un equipo quiere alcanzar su potencial, cada miembro debe estar dispuesto a subordinar sus metas personales para el bien del equipo. **Bud Wilkinson.***
- *Es mejor tener a una persona trabajando contigo que tres personas trabajando para ti. **Dwight D. Eisenhower.***
- *Nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas pueda cambiar el mundo. De hecho, es lo único que lo ha logrado. **Margaret Meade.***
- *Personas interdependientes combinan sus propios esfuerzos con los esfuerzos de otros para conseguir sus mayores éxitos. **Stephen Covey.***
- *Muchos de nosotros somos más capaces que algunos de nosotros, pero ninguno de nosotros somos tan capaces como todos nosotros. **Tom Wilson.***

Tras esta lectura, ¿queda claro lo que es un “equipo”? algunas frases se centran en el compromiso de los miembros de un equipo, otras en la importancia de tener metas colectivas, en los resultados extraordinarios del equipo frente al esfuerzo individual, en la necesidad de tener una visión común, en la importancia de la conducta colectiva frente a la individual...

## 1.1 ¿Cuál es tu definición de equipo de trabajo?

Seguramente casi todos contestaríamos que un equipo es aquel que tiene un objetivo común, y pondríamos como ejemplo un equipo de fútbol. Efectivamente un



equipo tiene una meta común, pero ¿no hay muchas situaciones similares en nuestra vida en las que también tenemos un objetivo en común? ¿Qué es entonces lo que define específicamente “trabajar en equipo”? A continuación, ampliamos los criterios para definir esta forma de organizar el trabajo.

Somos seres sociales, a lo largo de nuestra vida hemos ido formando parte de muchos grupos, hasta el punto de que podemos decir que lo que somos hoy es el resultado de todos los grupos por los que hemos pasado.

Esto puede aumentar más la confusión, oímos hablar indistintamente de grupo o equipo, ya no solo a nivel coloquial, también a veces en el seno de la empresa

En el siguiente tema veremos qué diferencia a un grupo de un equipo, pero ahora la primera idea clara es esta: un equipo se define por varias características que deben darse simultáneamente.



*Trabajo en equipo: uno conduce, otro seguramente organiza la figura acrobática, seguramente el más fuerte aguantará más peso...y todos tienen un objetivo común.*

Metas u objetivos: un equipo tiene objetivos comunes

**1**

Distribución del trabajo: el trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades de los miembros

**2**

Coordinación: existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra los avances parciales a todo el equipo

**3**

Logros: los logros son mérito de todo el equipo

**4**

Conclusiones: las conclusiones son colectivas

**5**

Compromiso: existe un alto nivel de compromiso, todos se esfuerzan por alcanzar los logros comunes

**6**



Un equipo de trabajo no se define por una sola característica, sino que deben darse varias simultáneamente para que podamos hablar de equipo.

Además, solemos identificar un equipo con un equipo deportivo, por ejemplo, de fútbol: en un equipo de fútbol el objetivo es ganar y se privilegia la competencia, en un equipo de trabajo los objetivos suelen ser más amplios y, por el contrario, la clave es la cooperación.

## 1.2 Características de un equipo de trabajo

Además de los elementos anteriores, un equipo tiene estas características: interacción frecuente, interdependencia, sinergia, aspectos motivacionales y conciencia de equipo.

**La interacción frecuente:** en un equipo no solo hay contacto físico, también psicológico, y no solo transitorio. Existen además dos tipos de interacciones: las que tienen que ver con la propia tarea o actividad y las que tienen que ver con el clima del equipo, ambas pueden ser positivas o, por el contrario, negativas (bloqueadoras).

**La interdependencia:** no solo existe interacción, interdependencia significa que los miembros del equipo comparten normas respecto de algo y desempeñan roles de alguna forma complementarios. La interdependencia significa sobre todo que los miembros del equipo **son mutuamente responsables**, pues cada miembro es igualmente responsable ante los demás de lograr una misión compartida.

**La conciencia de equipo:** somos un equipo cuando nos percibimos como tal, de hecho, ya sabemos que muchas organizaciones tienen como objetivo incorporar ese “espíritu o cultura de equipo” al día a día de su actividad.

**La sinergia:** “el todo es más que la suma de las partes”, la sinergia se refiere a que, por ejemplo, no se “pegan” las capacidades de los miembros del equipo, sino que de su interacción surge algo diferente.

Por ejemplo, imagina que eres el coordinador de un equipo, no habéis alcanzado un resultado previsto, entonces decides sentarte en tu despacho y llamar uno a uno a los miembros del equipo para que te cuenten su versión. ¿No sería más efectivo reunir a todo el equipo y hablar (interactuar) sobre lo que ha podido pasar? ¿El resultado sería igual o diferente? A esto último podemos llamarlo sinergia.

Por tanto, podemos decir que un equipo de trabajo es aquella agrupación de personas que en el contexto de la organización cumple con todas las características mencionadas hasta ahora.

Marty Brounstein propone una definición sintética de equipo de trabajo en su libro *Gestión de equipos para Dummies*: **Un equipo es un grupo organizado de personas que trabajan juntas con el fin de lograr un propósito común en el cual comparten responsabilidad.**

## 2. EQUIPOS DE TRABAJO

Ciertamente, la palabra “equipo” tiene hoy una connotación positiva, como algo que debe darse en toda empresa, sería extraño escuchar a alguien decir “no trabajamos en equipo”. Podríamos pensar que se trata de una moda, sin embargo, cambios importantes en el modo de organizar el trabajo como este deben incitarnos a analizar su “por qué”. ¿Por qué justo ahora oímos hablar de equipos y no antes?

Vamos a guiarnos a partir de ahora para reflexionar sobre estas preguntas en una metáfora:

Imagina que cada empresa es un planeta, como la Tierra. Está en un sistema más grande, que sería el sector al que pertenece, es decir el Sistema Solar. Además, pertenece a un sistema más amplio: la Vía Láctea. Cada planeta tiene unas características determinadas de atmósfera, fauna, flora, clima, habitantes..., como la Tierra. Pero está influido por el sistema solar, y este a su vez por la Vía Láctea.

Es decir, una empresa no es un elemento aislado, debemos pensar en ella como un elemento influido por sistemas más grandes, que provocarán cambios dentro de él. La pregunta es: ¿Qué ocurre en el entorno global hoy para que hablemos de equipos? (Vía Láctea, Sistema Solar) ¿Qué cambios internos está provocando? (La Tierra).

### 2.1 Por qué ahora equipos de trabajo. El entorno global

En este epígrafe hablamos de los motivos más externos (siguiendo nuestra metáfora, Vía Láctea y Sistema Solar) del auge del trabajo en equipo, algo que caracteriza nuestro tiempo y se generaliza a empresas de todos los sectores; como dijimos en el epígrafe anterior, el trabajo en equipo

no es la única forma de organizar el trabajo, en definitiva, responderemos a la pregunta: ¿Por qué ahora “equipos”? Veamos unos cuantos motivos del entorno global en que vivimos que hacen necesario organizar el trabajo en equipos.

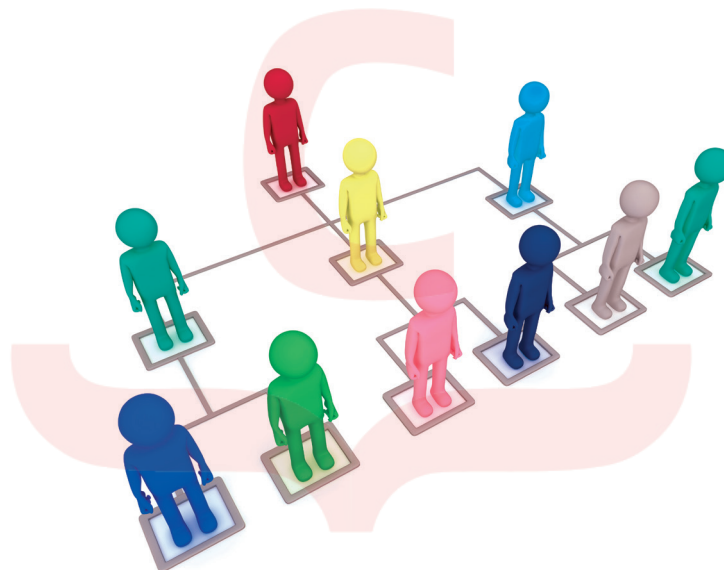
Motivos globales para necesitar el trabajo en equipo	
Cambios en las jerarquías	Hasta no hace tanto las jerarquías eran muy verticales, con muchos “pisos” entre la dirección y el trabajador de base. Hoy las jerarquías se <i>achatan</i> , se vuelven más horizontales para evitar los problemas de comunicación y toma de decisiones. Y esto exige trabajo en equipo: compartir información y actuar de manera coordinada.
Tamaño de la empresa	Al reducirse el tamaño de muchas organizaciones se eliminan niveles intermedios, esto supone ahorro de costes de todo tipo y agilidad en la atención a los clientes por parte de los que más información tienen sobre ellos: el personal de primera línea.
Competitividad/cooperación	Actualmente se premia la cooperación, más que la competitividad, para cooperar es necesario organizar el trabajo en equipo.
Departamentos	Las fronteras entre departamentos no son tan claras, esto hace necesario equipos formales de empleados de diferentes áreas que trabajan juntos para alcanzar metas comunes.
Entornos VUCA	Es un fenómeno global que significa que estamos inmersos en entornos con estas características: <b>Volatilidad:</b> lo que está hoy puede no estar mañana. <b>Incertidumbre:</b> tenemos exceso de información y, paradójicamente, esto genera mucha incertidumbre a la hora de tomar decisiones y gestionar tanta complejidad. <b>Complejidad:</b> alta complejidad que implica comprender que todo está relacionado. <b>Ambigüedad:</b> relacionado con todo lo anterior, las decisiones deben tomarse con información que puede tener diversos significados.





Las empresas necesitan ser más competitivas, trabajan con mucha incertidumbre, y necesitan ser rápidas para adaptarse a los cambios frecuentes del mercado, ágiles para dar respuesta a los requerimientos de sus clientes, deben afinar en su toma de decisiones y aumentar la claridad de la información. Todo ello si quieren sobrevivir

Hazte esta pregunta: ¿Qué tipo de organización del trabajo es más adecuada para esto?, ¿la de una empresa jerárquica con 9 niveles o la de una más plana? En una empresa más plana, el conocimiento y la información es compartida, y esto exige trabajo en equipo.



*Jerarquía vertical*

## 2.2 Lo que ocurre dentro de las empresas

Todos los factores que hemos mencionado del entorno tienen consecuencias, están afectando a las empresas en su actividad interna (en nuestra metáfora, la Tierra). ¿Qué cambios produce el entorno global dentro de las empresas hoy?

Los cambios dentro de las empresas	
Mayor presión	Hacia la eficacia y la orientación a resultados.
Medios tecnológicos	Que reemplazan cada vez más el trabajo más concreto, dejando el trabajo de gestión a los empleados.
Tipo de especialistas	Se necesitan menos especialistas individuales y más multi-especialistas: su sitio natural son los equipos.
Expectativas de los usuarios	Tanto externos (los que reciben los productos y servicios) como los internos (los receptores de nuestro trabajo dentro de la organización), tienen altas expectativas y baja tolerancia a las eventualidades. El equipo es la forma natural en que se comparte la responsabilidad principal: atender al usuario.
Tendencia "hacer más con menos"	Conciencia de la gran importancia del conocimiento de los empleados, de todos, y unido a ello, inquietud por canalizar y gestionar ese recurso tan importante: el hecho de compartir responsabilidades incrementa la capacidad de respuesta de la organización o departamento.
Los problemas	Los problemas más espinosos y complejos suelen ser internos, por ejemplo, mejorar la calidad del servicio, donde los equipos multidisciplinares son decisivos.
Soluciones rápidas e integradas	Los equipos proporcionan la posibilidad de buscar una solución integrada y rápida reuniendo personal de diferentes departamentos.
Épocas de cambio	En tiempos de cambio se necesitan ideas creativas y rápida movilidad, ya que existen necesidades en continua evolución, los equipos ofrecen mayor capacidad de adaptación y creatividad.

**Las empresas hoy necesitan de otras habilidades.** Tradicionalmente se ha distinguido entre habilidades o competencias "soft" y "hard" (competencias "suaves" y "duras" en inglés), entendiendo por competencias duras las relativas a la formación, los conocimientos teóricos y técnicos, y por competencias suaves las relativas al resto de habilidades, como liderazgo, relación con los otros, trabajo en equipo, habilidad para comunicar, para tomar decisiones, planificar, etc.