

Los equipos de trabajo

Logros

- Identificar los objetivos centrales que debe tener un equipo de trabajo.
- Caracterizar los roles y aspectos a evaluar en un equipo de trabajo.
- Evidenciar acciones que permiten definir que un grupo es un equipo de trabajo.

Ideas previas

- ¿Qué significa tener un equipo de trabajo?
- ¿Qué beneficios consideras tiene trabajar en equipo?
- Describe tus actitudes que crees aportan a un efectivo trabajo en equipo.

¿Qué es un equipo de trabajo?

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, con habilidades complementarias, que trabajan juntas para lograr una meta.

El equipo de trabajo se configura basado en una orientación común de objetivos, con una distribución clara de responsabilidades y tareas dentro de una estructura organizacional básica, que crea un sistema de relaciones gratificante el cual favorece la productividad grupal, es decir, en él deben predominar la participación, la comunicación, la complementación, la resolución de conflictos y tensiones, además de todo aquello que contribuya a crear un clima organizacional y funcional adecuado para el trabajo productivo.

La idea es que, como ocurre en una orquesta, cada músico del equipo interprete muy bien su propio instrumento, a partir de sus conocimientos, talentos y habilidades, y lo haga en armonía con los demás.



El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común es **sinergia**.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de los aportes de cada una de ellas. Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo.

Objetivos del equipo de trabajo

Los equipos deben, por lo menos, formular tres tipos de objetivos:

- Constituirse en un eficaz equipo de trabajo. Pasar de ser individuos aislados a constituirse en grupo luego del esfuerzo por superar conflictos. Conocerse y reconocerse como individuos, aprender a trabajar juntos, a establecer las modalidades de toma de decisiones, las normas de conducta y los métodos de trabajo, así como las reglas que regirán al equipo.
- Aumentar o mejorar los conocimientos y habilidades de los miembros del equipo, a través del intercambio de experiencias entre los mismos, cursos, talleres o seminarios referidos a los aspectos técnicos específicos de las tareas a realizar, según sea el caso, y a aquellos que tengan relación con metodologías y técnicas de trabajo en equipo.
- Cumplir con la misión encomendada por la organización. Para esto es importante definir cómo el equipo agregará valor a los procesos de la empresa y qué contribuciones se esperan para el logro de los objetivos.

Fases de desarrollo de los equipos de trabajo

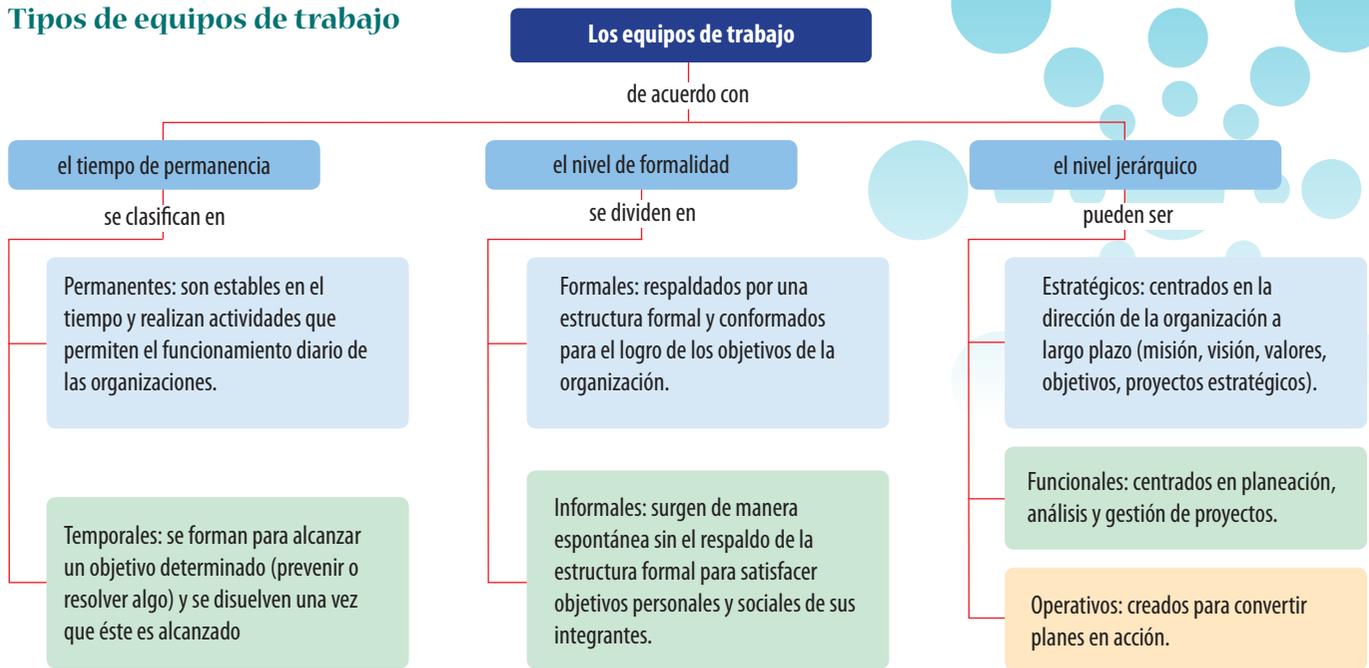
Con los equipos de trabajo sucede lo mismo que con los seres humanos: aunque cada uno es singular en su desarrollo, por lo general todos siguen un proceso muy similar en su evolución.

De acuerdo con María Teresa Palomo, en su libro *Motivación de equipos de trabajo*, las fases de evolución del equipo se dan en función de la combinación de dos variables: la madurez profesional (productividad) y la madurez grupal (compromiso).

Fase	Características	Actividades del equipo
 <p>Formación/ Iniciación</p>	<p>Falta de claridad en los objetivos del equipo y en su contribución a los mismos. No se han desarrollado sentimientos de pertenencia. Intereses, ilusión, expectativas positivas. Ansiedad por falta de claridad en las funciones, roles y futuras relaciones interpersonales. No se han desarrollado sistemas de interacción efectivos. Bajo nivel de madurez grupal y profesional.</p>	<p>Definición de metas y funciones. Enfoque de las distintas actividades. Identificación de competencias para lograr los objetivos.</p>
 <p>Agitación - Tormenta</p>	<p>Aparición de los primeros conflictos entre los integrantes o entre éstos y el coordinador. Descenso significativo de la motivación de los miembros por el no cumplimiento de expectativas en el plazo esperado. Sentimientos de frustración, competitividad o confusión respecto a los objetivos y funciones del grupo. Madurez profesional en aumento y madurez grupal baja.</p>	<p>Redefinición de metas y funciones para que se perciban más asequibles y se facilite el logro de las primeras metas. Establecimiento de normas que regulen los comportamientos de los miembros.</p>
 <p>Normalización</p>	<p>Desarrollo de sentimientos de confianza y respeto hacia los demás miembros y sus contribuciones. Aumento del grado de cohesión del grupo y del sentido de pertenencia. Comunicación directa y fluida. Madurez grupal y profesional en aumento.</p>	<p>Redefinición o clarificación de objetivos y funciones. Desarrollo de normas y procedimientos que faciliten a los miembros trabajar juntos.</p>
 <p>Realización - Desempeño</p>	<p>Claridad en los objetivos y en la forma de conseguirlos. Sentimientos positivos hacia los demás miembros y sobre los logros del equipo. Comunicación directa y fluida. Trabajo eficaz y autónomo. Liderazgo compartido entre el coordinador formal y el resto de los miembros, según necesidades de la tarea o de interacción, Alta madurez grupal.</p>	<p>Distribución y redistribución de funciones y roles, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los miembros. Reconocimiento, apoyo y estimulación para la participación activa de los miembros y sus aportes al grupo.</p>
 <p>Finalización (en equipos que se forman por un tiempo limitado)</p>	<p>Disminución de los aportes, de la creatividad. Aumento de la actividad con el objeto de cumplir fechas.</p>	<p>Superación de las reacciones de duelo ante la separación.</p>

Tomado y adaptado de María Teresa Palomo Badillo. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC. 2007.

Tipos de equipos de trabajo



Construcción de equipos efectivos

Las características más representativas que se han detectado en los equipos efectivos son:

- **Claridad de objetivos**
Para saber cómo contribuye su actuación al resultado global.
- **Claridad de funciones**
Lo que puede esperar de los demás, lo que los demás esperan de él.
- **Competencia técnica**
Habilidades para realizar lo que se compromete a hacer, aprendizaje continuo, desarrollo personal.
- **Comunicación**
Respetuosa, directa, abierta, fluida.
- **Procedimientos** para solucionar problemas y afrontar conflictos.
- **Sentido de pertenencia**
Orgullo, satisfacción de pertenecer al grupo, alta motivación.
- **Reconocimiento** de éxitos individuales y colectivos.
- **Líder** que integre, armonice y coordine.
- Confianza, respeto, apoyo, cumplimiento, beneficio mutuo.



Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Representa con caricaturas los tres objetivos básicos que debe cumplir un equipo de trabajo.
2. Explica en qué consisten la madurez profesional y la madurez grupal en un equipo de trabajo.
3. Tu colegio debe funcionar como un equipo de trabajo. Evidencia y explica cómo consideras que se han dado las fases de su desarrollo como equipo.



Juega con los conceptos trabajados en: http://www.emprendimiento-norma.com/nivel_e/tema7/profundiza/

Roles y estatus en los equipos de trabajo

Rol en el equipo	Características	Función en el grupo
El cerebro	Creativo, imaginativo, independiente, serio, inteligente y original.	Es fuente de ideas e innovación en el equipo. Genera nuevas propuestas y resuelve problemas difíciles.
El investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Hace amigos con gran facilidad. Buen comunicador. Siempre dispuesto a nuevos proyectos. Es optimista.	Sale al exterior del grupo para traer información, captar posibles oportunidades y establecer contactos.
El coordinador	Tranquilo, confiado en sí mismo y dispuesto a delegar. Buen comunicador, sabe escuchar y sabe expresarse con facilidad. Su característica distintiva es su habilidad para hacer que los demás trabajen para conseguir metas compartidas.	Organiza, motiva y controla las actividades del equipo. Pone en claro los objetivos, establece prioridades, fija los roles de tarea y los límites del trabajo de los otros miembros del equipo, percibe carencias y genera soluciones.
El impulsor	Dinámico, con alta motivación. Tiende a competir, a realizar todos los cambios que considera adecuados. A menudo se manifiesta como una persona extrovertida y agresiva.	Es quien estimula al equipo hacia la acción. Encuentra vías para salvar obstáculos, retos y presiones.
El monitor - evaluador	Sobrio, estratega y perspicaz. Poco demostrativo de su mundo emocional, lento a la hora de decidir, discreto, obstinado, objetivo, fiable e imparcial.	Analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos.
El cohesionador	Temperamento agradable, sociable y preocupado por los demás. Perceptivo, flexible y diplomático. Muestra habilidad de escucha y comprensión.	Fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo.
El implementador	Disciplinado, leal, conservador, eficiente, sistemático. Requiere orden y estabilidad. No se desanima fácilmente.	Transforma las políticas y las decisiones en tareas concretas y realizables.
El finalizador	Disciplinado, esforzado, preocupado por el orden, por cumplir los plazos, por lo programado. Se resiste a delegar y prefiere abordar él mismo la tarea.	Realiza un seguimiento continuo de las tareas. Comprueba cada detalle. Es importante a la hora de cumplir los plazos establecidos.
El especialista	Dedicado profundamente a un conocimiento especializado, autodidacta.	Aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo.

Adaptado de: Manuel Poblete Ruiz. *Roles de grupo y estatus. Comportamientos diferenciales en los equipos de trabajo en función de la situación jerárquica de sus miembros.*

¿Por qué es importante conocer nuestros propios roles de equipo?

- Conocer nuestros propios roles nos ayuda, entre otras cosas, a:
- Comprender nuestra propia identidad en términos de roles de equipo.
 - Gestionar nuestros puntos fuertes y débiles.
 - Aprender a desarrollar nuestros roles de equipo.
 - Proyectar nuestra imagen personal de la mejor manera posible.
 - Trabajar de manera más eficaz en equipo.



Puedes ampliar la información en: http://www.emprendimiento-norma.com/nivel_e/tema7/profundiza/

Evaluación del equipo de trabajo

Evaluar el trabajo en equipo permite comparar el desempeño de éste con las expectativas personales y de la organización, e identificar áreas fuertes y débiles del equipo. De acuerdo con María Teresa Palomo, el diagnóstico de la efectividad del equipo de trabajo contempla los siguientes índices de evaluación:

Claridad de objetivos (planificación)

- Los objetivos del equipo son claros, conllevan desafíos y están integrados con los organizacionales.
- Los planes están claramente enfocados.
- Los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común.
- Las personas tienen claro su papel y sus responsabilidades dentro del equipo.

Claridad funcional

Cada miembro del equipo:

- Conoce cómo contribuye su trabajo y el de los demás al objetivo común.
- Conoce lo que puede esperar de los demás.
- Conoce lo que el equipo espera de él.
- Las responsabilidades y funciones se establecen según las competencias de cada persona del equipo.

Competencia técnica

Los miembros del equipo:

- Deben tener confianza entre sí.
- Disponen de las competencias necesarias para realizar con éxito las actividades y responsabilidades.
- Dedicar tiempo y esfuerzo al aprendizaje continuo y al desarrollo personal.
- Demuestran respeto mutuo y deseo de ayudar.

Comunicación y relaciones con los demás

- Los miembros del equipo se expresan de forma directa, abierta y fluida, dando especial importancia a la escucha y a la retroalimentación.
- Desarrollan normas de respeto para que los individuos se sientan libres de expresar sus opiniones y sentimientos (asertividad).



- Favorecen la participación activa de todos los miembros en los procesos de toma de decisiones.
- Procuran la aceptación de todos, así como la cohesión del equipo.

Solución de problemas y conflictos

- Los miembros de los equipos desarrollan procedimientos para solucionar problemas y conflictos.
- Procuran utilizar todo el potencial, la creatividad y el intelecto de las personas del equipo.
- Reconocen y aceptan el cambio como algo normal y necesario, adaptándose según las exigencias.
- Comparten la responsabilidad del liderazgo del grupo y de su desarrollo.

Sistemas de reconocimiento

- Evitan la utilización de sistemas de incentivación coercitivos o negativos.
- Desarrollan sistemas que permiten valorar las contribuciones de cada persona.
- Reconocen los éxitos individuales y colectivos teniendo en cuenta las diferencias individuales.
- Las contribuciones y éxitos del equipo son bien valoradas y reconocidas a nivel organizacional.

Pertenencia

- Los miembros de los equipos muestran orgullo y satisfacción por pertenecer al grupo.
- Manifiestan una alta motivación para acometer las actividades que les permitirán afrontar con optimismo las nuevas metas.
- Se sienten motivados y reconocidos como parte del grupo.
- Demuestran un fuerte sentimiento de cohesión y de espíritu de equipo.

EVALUACIÓN

1. Plantea tres proyectos de tu interés que podrías desarrollar con un equipo de trabajo. Explica por qué.
2. Propón la organización de un equipo de trabajo y define: objetivos, roles, actividades a desarrollar, posibles obstáculos a enfrentar.
3. Escribe una reflexión sobre los aspectos que debe cumplir un equipo de trabajo para ser efectivo.
4. Imagina que tu curso es un equipo de trabajo, lee los roles de la página 51 y describe a las personas que, posiblemente, ejercerían cada uno de éstos. Comparte tu reflexión con el resto del curso.
5. Completa el cuadro con el índice de evaluación que corresponde a cada ítem.

Ítem	Índice de evaluación	Ítem	Índice de evaluación
Confianza en los otros miembros.		Cada miembro del equipo conoce lo que el resto del grupo espera de él.	
Motivación y reconocimiento como parte del grupo.		Favorece la participación activa de todos los miembros.	
Cuenta con las competencias adecuadas para aportar al equipo.		El cambio es aceptado dentro de los miembros del equipo.	



Continúa la evaluación en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema7/evalua/

PROYECTO

EN CONSTRUCCIÓN

Puedes continuar con el quinto paso en la página 59.

Paso 4

Constitución de la empresa y registro mercantil

Según la decisión que tomes sobre la clase de empresa, tú puedes hacer dos cosas:

- Si sólo vas a trabajar tu negocio como persona, puedes llenar un registro mercantil. De inmediato, puedes iniciar tu negocio.
- Si la empresa que vas a constituir requiere solemnidad, deberás hacer una minuta (documento que contiene los detalles y estatutos del tipo de empresa y sociedad que se va formar), la cual deberás elevar a escritura pública en una notaría y luego registrarla en la Cámara de Comercio.

En este punto de tu proyecto sólo deberás traer la inscripción de tu negocio en la Cámara el cual puedes bajar de:

http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_content&task=view&id=230

<http://aplica.ccb.org.co/ccbconsultas/formularios/default.asp>

El modelo de formato también lo puedes conseguir en cualquier sede de Cámara de Comercio.

Si la clase de empresa lo requiere, puedes bajar el formato de constitución, elaborarlo en tu casa y llevarlo a clase. Los enlaces están en: <http://guia06.imade.es/estatu.html>, y <http://www.crear-empresas.com/formularios.htm>

En esta parte de tu proyecto, los únicos trámites que se omitirán, a menos que estés montando tu empresa de verdad, serán: el trámite notarial y el registro oficial ante la Cámara de Comercio. Eso no significa que no puedas llevar a la clase los formatos en borrador debidamente diligenciados.