

# TRABAJO EN EQUIPO

**Dra. Eva Gallardo Gallardo**

**Dpto. Organización de Empresas – ETSEIB (UPC)**



# OBJETIVOS

---

Después de estudiar este tema deberías ser capaz de:

- Explicar la diferencia entre grupo y equipo de trabajo
- Identificar los aspectos clave para trabajar en equipo
- Saber explicar la diferente naturaleza de los equipos
- Conocer los factores clave a tener presente para crear equipos
- Conocer las etapas de desarrollo de los grupos
- Identificar algunos obstáculos que se dan en el trabajo en equipo

# Introducción

---

La dirección de proyectos (*Project Management*) es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.



La dirección de proyectos implica la dirección de individuos.

# Equipos vs Grupos

---

# Equipos vs Grupos

---

“Equipo es con frecuencia sólo una palabra que usa la dirección para describir el mero hecho de poner a la gente en grupos.”

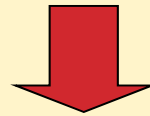
Batenam & Snell (2009, p. 513)

# Equipos vs Grupos (cont.)

---

## **EQUIPO...**

es un conjunto de personas organizadas con un fin común en el que cada miembro del equipo "contribuye" con algo, y en el que existe una necesidad mutua de colaborar, así como que todos están dispuestos a renunciar a algo propio en beneficio del equipo y donde, además de existir un líder, las tareas y responsabilidades son claras y están perfectamente diferenciadas.



$$1 + 1 + 1 + 1 > 5$$

# Equipos vs Grupos (cont.)

---

## ¿Qué es un equipo de proyecto?

“Un pequeño grupo de gente con habilidades complementarias que se comprometen con un propósito común, unos resultados, unos objetivos y un determinado enfoque.”

Newell & Grashina (2005, pp. 173-174)

# Equipos vs Grupos (cont.)

---

A menudo se utilizan indistintamente las expresiones  
*grupo de trabajo y equipo de trabajo...*

*¿Es indiferente hablar de equipo o de grupo?*

*¿Por qué?*

*¿En qué se diferencian?*



# Equipos vs Grupos (cont.)

---

## GRUPO

- Cada uno va a lo suyo
- Habilidades aleatorias
- Tareas independientes
- Sinergia neutral (o negativa)
- Responsabilidad individual
- Control individual
- Jefe claramente definido

## EQUIPO

- Objetivo común
- Habilidades complementarias
- Tareas interdependientes
- Sinergia positiva
- Responsabilidad individual y colectiva
- Control individual y colectivo
- Sentimiento de “nosotros”
- Valores compartidos

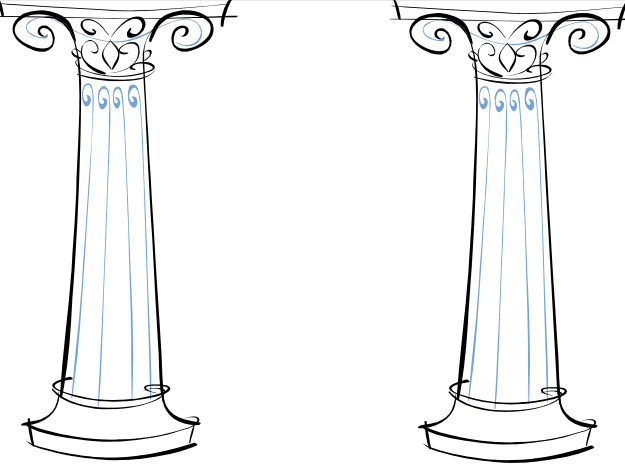
# Aspectos clave del trabajo en equipo

---

# Aspectos clave del trabajo en equipo

---

## TRABAJO EN EQUIPO



Logro de objetivos al menor coste posible (utilizando el mínimo de recursos).

**EFICIENCIA**

**COHESIÓN**

Tendencia a mantenerse juntos y de acuerdo o, fuerza de atracción que mantiene unido al equipo.



**Adecuada comunicación**

**Confianza mutua**

**Espíritu de cooperación**

**Convicción y creencia en lo que hace el equipo**

# Aspectos clave del trabajo en equipo (cont.)

---

## La cohesión ¿qué es? ¿por qué es importante?

Por cohesión se entiende: “el grado en que el equipo resulta atractivo para sus miembros, cuán motivados se sienten para permanecer en él y hasta qué grado pueden influir unos en otros. En general, se refiere a cuán apretado es el tejido del equipo.” (Bateman & Snell, 2009; p. 518)

La cohesión es importante por dos razones principales (Bateman & Snell, 2009; p. 518):

- (a) contribuye a la satisfacción de los miembros;
- (b) tiene un impacto positivo en el desempeño

# Aspectos clave del trabajo en equipo (cont.)

---

La EFECTIVIDAD se define mediante tres criterios:

- 1) **Rendimiento productivo del equipo:** que cumpla o satisfaga los estándares de cantidad y calidad.
- 2) Los miembros del equipo **están satisfechos y orgullosos** de su **pertenencia** al equipo.
- 3) Los miembros del equipo **están comprometidos para trabajar juntos**.

# La naturaleza de los equipos

---

# La naturaleza de los equipos

---

Se pueden encontrar varios tipos distintos de equipos en las organizaciones (Yukl, 2008):

- **Equipo funcional:** cada miembro tiene una especialización pero, siempre, como parte de una misma función básica. Por ejemplo: Una cuadrilla de bomberos, un grupo de operaciones especiales.
- **Equipo multifuncional:** está formado por personal de diferentes áreas funcionales involucradas en un proyecto. Por ejemplo: el desarrollo de un nuevo producto o la implementación de un sistema informático.

# La naturaleza de los equipos (cont.)

---

“Se formó un equipo en una gran empresa petroquímica para desarrollar una mejor resina de plástico. Los miembros de investigación y desarrollo querían dedicar varios meses a desarrollar la nueva resina, mientras que los miembros de producción y de marketing querían alterar el producto existente y ponerlo rápidamente en producción. El proyecto se estancó porque las distintas facciones no lograron ponerse de acuerdo sobre la estrategia.”

Fuente: Yukl (2008, p. 334)



# La naturaleza de los equipos (cont.)

---

- **Equipo autodirigido (o de trabajo semiautónomo):** gran parte de la responsabilidad y autoridad que suele recaer en el cargo del directivo se traslada a los miembros del equipo. Suelen ser responsables de producir un producto o servicio.
- **Equipo virtual:** los miembros del equipo están separados geográficamente, lo que provoca que sus comunicaciones sean principalmente telemáticas (e-mail, videoconferencia, programas informáticos groupware, teléfono, etc.)

# Factores clave para la creación de equipos

---

# Factores clave para la creación de equipos

---

## 1) TAMAÑO del equipo

Aunque el número óptimo dependerá de aspectos como el tipo de tarea, su envergadura o perfil de los miembros, lo ideal es entre 4 y 10 personas.

Pero... ¡no hay un número mágico!

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## 2) OBJETIVO COMÚN

Es de vital importancia para el desarrollo del equipo que TODOS los miembros tengan claro el objetivo común. Compartir objetivo es lo que da “unidad” y “dirección” a un equipo y permite mantener el compromiso.

Consejo: definir el “propósito del equipo” → misión

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## 3) Fijación de metas de desempeño específicas y medibles

Los objetivos deben estar en consonancia con la finalidad del proyecto (permitan medir los resultados del mismo) y de la organización en general (conseguir beneficios y rentabilizar la inversión).

Es conveniente diseñar una tabla parecida a esta:

| Objetivo | Responsable | Miembros del equipo que prestarán su apoyo | Planes de acción | Medidas |
|----------|-------------|--|------------------|---------|
|          |             |  |                  |         |

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

Debemos asegurarnos que los objetivos, una vez transformados en objetivos de trabajo, son SMART(IES).

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>S</b> (specific)                             | Específico                          |
| <b>M</b> (measurable)                           | Mensurable                          |
| <b>A</b> (achievable)                           | Alcanzable                          |
| <b>R</b> (realistic)                            | Realista                            |
| <b>T</b> (time bound)                           | A tiempo                            |
| <b>I</b> (involve the appropriate team members) | Involucrar a los miembros adecuados |
| <b>E</b> (environmentally safe and acceptable)  | Ecológico y aceptable               |
| <b>S</b> (success-oriented)                     | Orientado hacia el éxito            |

Fuente: Turner, 2005; p. 114.

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## 4) Sentido de PERTENENCIA y VALORES

Los miembros de un equipo efectivo de proyectos “se sienten” partícipes de un equipo → comparten una serie de valores que indican cómo se van a comportar para cumplir con los objetivos definidos.

Algunos ejemplos de valores o códigos de conducta:

- Estándares altos: esfuerzo continuo por mejorar y producir los mejores resultados
- Apertura: voluntad de escuchar y compartir toda la información relevante, considerar distintos puntos de vista
- Compromiso: apoyo continuo al equipo y a sus miembros tanto en objetivos individuales como de grupo.

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## **Cinco reglas generales para desarrollar compromiso:**

- 1) que los miembros interactúen frecuentemente para tener una sensación de pertenencia (si se trata de un equipo virtual que se reúnan telemáticamente);
- 2) que todos los miembros sepan por qué el proyecto es importante (a nadie le gusta trabajar en algo que es una pérdida de tiempo);
- 3) asegurarse de que todos los miembros compartan los objetivos del equipo;
- 4) que se satisfagan las necesidades individuales a través de la participación en el equipo; y
- 5) mantener mínima la competencia dentro del equipo (deben cooperar y, en todo caso, con otros equipos competir )



# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## 5) Liderazgo

Un buen líder sabe sacar partido de las personas de que dispone. Se trata de un facilitador y motivador.

**¿Qué se entiende por líder?**

**¿Cuál es su función en un equipo (de proyecto)?**

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## 6) Contribuciones de los miembros

Los miembros del equipo deben seleccionarse y capacitarse pensando en que contribuyan de manera efectiva.

**¿Cuáles son las cualidades de un jugador efectivo del equipo?**

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## 7) Funciones y responsabilidades

Todos deben saber "*qué*" hay que hacer, "*por qué*" y para "*cuándo*" hacerlo.

Cada miembro del equipo tiene responsabilidad individual sobre la tarea asignada y compartida respecto al objetivo del equipo. No dar cabida "al ocio social" = holgazanería social.

Deben cumplirse dos conjuntos de roles importantes. El de especialista de tarea (lo realizan individuos que tienen habilidades particulares en relación con el trabajo). El de especialista de mantenimiento del equipo (desarrolla y mantiene la armonía del equipo, impulsan el ánimo, brindan apoyo, aportan humor, suaviza las heridas y por lo general se muestra más preocupados por el bienestar de los miembros del equipo)

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## 8) Comunicación

Es necesario establecer un buen clima de comunicación que permita poner de manifiesto desacuerdos, discutir abiertamente las divergencias existentes, abrir vías de comunicación y fomentar la interrelación.

Se verá más en detalle en el módulo de comunicación.

# Factores clave para la creación de equipos (cont.)

---

## 9) Evaluación del desempeño y de la eficacia

Es muy importante la eficacia del equipo para el desarrollo del mismo. Por ello es conveniente que, con regularidad, se mida dicha eficacia. Para ello se deben establecer indicadores de progreso.

## 10) Celebrar los éxitos y aprender de los fracasos

En un equipo todos ganan o todos pierden. Hay que evitar los “personalismos” en las victorias y el que se “diluyan las responsabilidades” en las equivocaciones. *Tanto los éxitos como los fracasos se deben compartir.*

# Etapas de desarrollo del equipo

---

*Cuentan que en el cuaternario, durante los períodos glaciales, los erizos sentían frío en sus cuerpos y se juntaban para darse calor.*

*Al reducir la distancia entre ellos se clavaban sus púas, lo que les obligaba a volver a separarse. Sin embargo, el frío volvía a impulsarles a juntarse en busca de calor. Al notar de nuevo el dolor, producto de los pinchazos, se veían obligados a separarse de nuevo.*

*Y esta secuencia se repetía una y otra vez hasta que, poco a poco, fueron encontrando la distancia de mayor calor y menor pinchazo.*

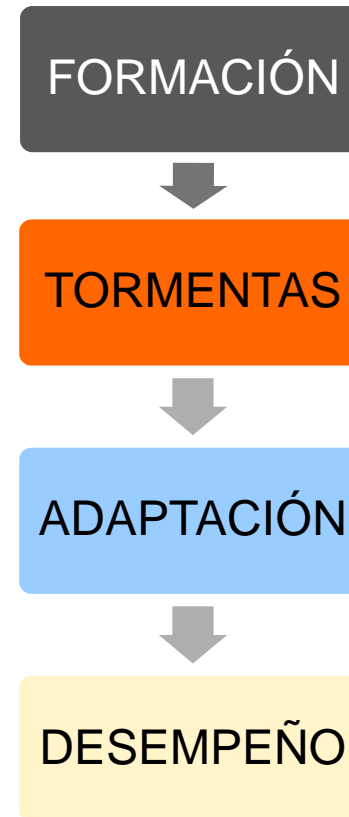
**Trabajar en equipo no es fácil y, con frecuencia tardamos en adaptarnos unos a otros.**

# Etapas del desarrollo del equipo (cont.)

---

Etapas del desarrollo del equipo

(B.W. Tuckman y M. Jensen, 1977)





# Etapas del desarrollo del equipo (cont.)

---

## **Etapas inicial: FORMACIÓN**

**Los personas comienzan a conocerse. Por lo general los miembros del equipo tienen expectativas positivas y están deseosos de realizar el trabajo.**

**Todos se comportan con mucha cortesía y rara vez toman posiciones firmes. ¿Quiénes son los demás miembros? ¿Cómo son? ¿Cómo encajaré en el grupo? ¿seré aceptado? ¿Estaré a la altura de lo que se pida?**

**El grupo comienza a establecer una identidad e intenta planificar las tareas. Determinan las metas del equipo y su estructura. ¿Cuál es nuestro objetivo? ¿Cómo nos organizamos?**

**FORMACIÓN**

# Etapas del desarrollo del equipo (cont.)

---

## **Etapas de inestabilidad.**

**“Al igual que sucede con la adolescencia, por lo general es difícil para todos, pero hay que pasar por ella. No se puede ignorar o evitar”**

**Es probable que hayan reacciones negativas hacia el director del proyecto, la organización, los procedimientos que se establecieron, etc.**

**Se caracteriza por sentimientos de frustración, enojo y hostilidad.**

**El director del proyecto necesita aclarar las responsabilidades individuales y las actividades de los miembros. Debe reconocer y tolerar los descontentos proporcionando un ambiente de comprensión y respaldo. Debe incitar a la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y la solución de problemas.**



# Etapas del desarrollo del equipo (cont.)

---

## Eta de estabilización.

Las relaciones entre los miembros del equipo se han estabilizado. Se han resuelto, en su mayor parte, los conflictos interpersonales y se ha reducido el descontento.

Se establecen normas y se clarifica la estructura. El equipo ha aceptado su ambiente de operación, comienza a desarrollarse la cohesión, la confianza, la cooperación y el sentimiento de pertenencia.

Entre ellos se proporcionan y solicitan *feedback*. Sienten que pueden expresar con libertad sus opiniones, eso sí, basándose en el respeto.

El director debe expresar reconocimiento por los avances.



“Las diferencias de opinión no reflejan una diferencia de principios.”

Thomas Jefferson,  
expresidente de EEUU

# Etapas del desarrollo del equipo (cont.)

---

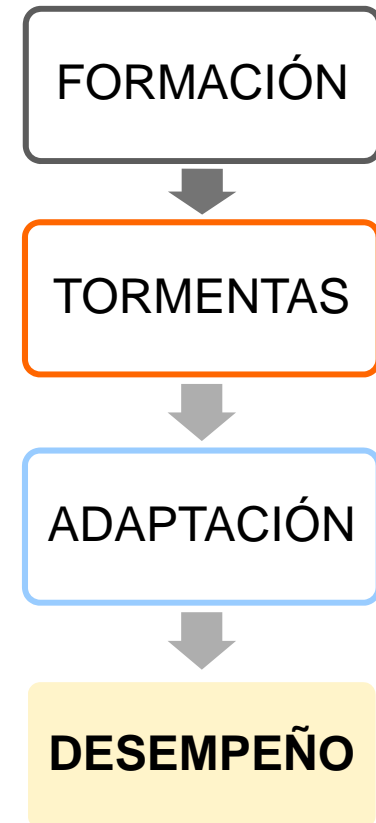
## **Etapas final de evolución.**

**El equipo está altamente comprometido y deseoso de lograr el objetivo del proyecto.**

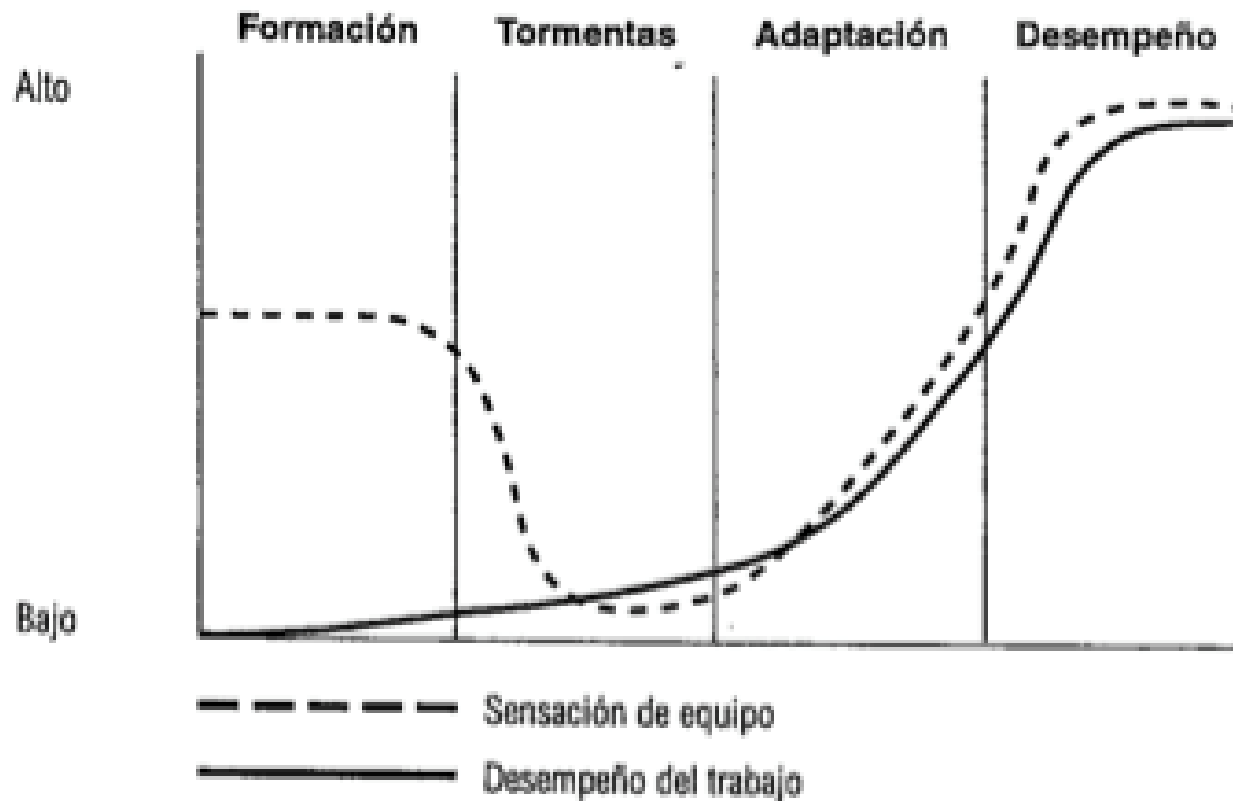
**Se ayudan entre sí para terminar actividades y tareas. Alto grado de interdependencia. Tienen un sentido de confianza y compromiso tanto a nivel individual como colectivo. Se da prioridad al “nosotros” frente al “yo”.**

**El director del proyecto da plenos poderes al equipo y se concentra en el desempeño del proyecto con relación a l presupuesto, programa, alcance y plan. Actúa como mentor, respaldando el crecimiento, fomenta la creatividad y la productividad.**

**No todos los grupos llegan a esta etapa.**



# Etapas del desarrollo del equipo (cont.)



Gido (1999; p. 115)

# Obstáculos del trabajo en equipo

---

# Obstáculos del trabajo en equipo (cont.)

---

- **SENTIDO DE DIRECCIÓN DÉBIL**
- **DEFINICIÓN NADA CLARA DE METAS Y FUNCIONES**
- **DILUCIÓN DE RESPONSABILIDADES**
- **DESACUERDOS. CONFLICTOS DE INTERESES**
- **ASUNCIÓN DE RIESGOS EXCESIVOS**
- **COMUNICACIÓN DEFICIENTE**
- **FALTA DE HABILIDADES**
- **MALA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD/HETEROGENEIDAD**

Director del equipo =  
factor clave

# BIBLIOGRAFÍA

---

- **Dubrin, A. J. (2003): Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 2ª ed., México: Thomson.**
- **Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2011): Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos, 13ª ed., México: McGraw-Hill**
- **Robbins, S.P. y Judge, T. (2010): Introducción al comportamiento organizativo, 10ª ed., Madrid: Pearson Education.**
- **Wagner III, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2004) Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva, 4ª ed. México: Thomson.**