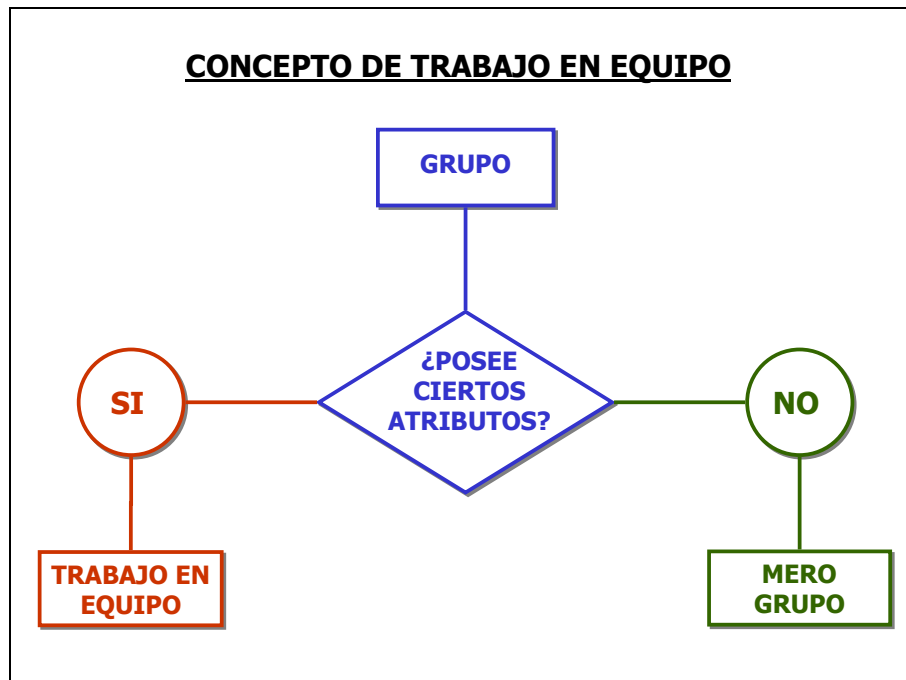
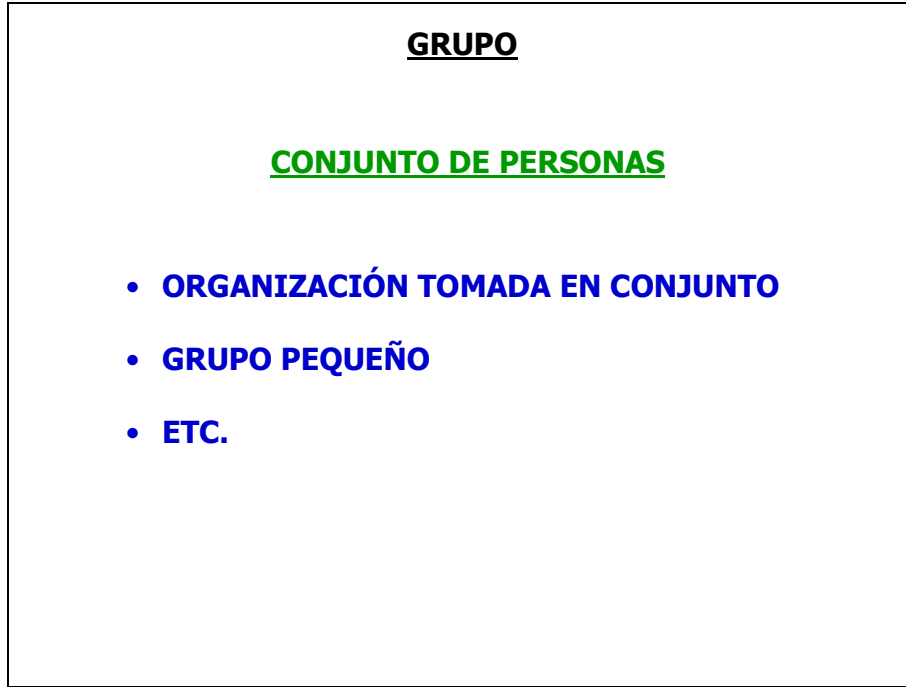


Trabajo en equipo



GRUPO ¿TRABAJO EN EQUIPO? **ATRIBUTOS REQUERIDOS**

I. INHERENTES AL T.E.

- **UNIDAD DEL GRUPO**
- **CLIMA DE LAS RELACIONES**
- **CONTRIBUCIÓN DE LOS MIEMBROS**

II. VINCULADOS CON EL T.E.

- **CONDICIONES DE LOS MIEMBROS**
- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GRUPO**
- **PROCESOS OPERATIVOS DEL GRUPO**
- **RECURSOS OPERATIVOS DEL GRUPO**
- **RELACIONES CON EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN**

I. ATRIBUTOS INHERENTES AL TRABAJO EN EQUIPO

A. Unidad del grupo

1. Misión y objetivos compartidos entre los miembros
2. Intereses, valores y creencias de los miembros inherentes a la problemática del grupo, que sean compatibles entre sí
3. Compromiso/motivación de los miembros con la tarea a realizar
4. Satisfacción/orgullo de los miembros de pertenecer al grupo

B. Clima de las relaciones interpersonales

(Ver aclaraciones en hoja adjunta)

1. Confianza mutua
2. Respeto mutuo
3. Buena comunicación entre los miembros
4. Receptividad de los miembros
5. Actitud positiva en cuanto a minimizar barreras defensivas
6. Cooperación / solidaridad entre los miembros
7. Cordialidad
8. Adecuado manejo del conflicto
9. Feedback efectivo entre los miembros

C. Contribución de los miembros

1. Energía/entusiasmo de los miembros en la realización de la tarea
2. Búsqueda de la excelencia en la realización de la tarea
3. Orientación a resultados
4. Orientación al cliente
5. Participación de los miembros en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones
6. Fomento/apoyo de la innovación
7. Ambiente favorable para el disenso
8. Liderazgo de los miembros del grupo (y no sólo del "jefe")
9. Aprovechamiento efectivo de las competencias individuales de los miembros (conocimientos y habilidades, estilos personales, etc.)

II. ATRIBUTOS QUE SUELEN ESTAR VINCULADOS CON EL TRABAJO EN EQUIPO

D. Condiciones de los miembros del grupo

1. Competencias individuales

Régimen de evaluación y recompensas que favorece el trabajo en equipo:

2. Pautas establecidas por el grupo
3. Pautas establecidas por la organización

E. Estructura organizativa del grupo

1. Asignación eficaz de responsabilidades y tareas entre los miembros del grupo
2. Comprensión adecuada de la asignación de responsabilidades y tareas por parte de los miembros
3. Mecanismos efectivos de coordinación de las tareas internas del grupo, así como entre los miembros del grupo y personas fuera del mismo

F. Procesos operativos de grupo

1. Empleo de una metodología adecuada para el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones
2. Adecuado planeamiento, ejecución y seguimiento de las reuniones, a fin de maximizar su productividad
3. Adecuado planeamiento y control de las tareas y de los resultados del grupo (esto incluye los indicadores de desempeño pertinentes)
4. Delegación adecuada de tareas (implica transferir a los individuos que componen el grupo o subgrupos a aquellas tareas en donde éstos son más eficientes)
5. Autoevaluación sistemática del comportamiento y del desempeño individual de los miembros del grupo, así como del grupo tomado en su conjunto (acompañada del suministro correspondiente de "feedback" y de la elaboración de planes de acción para mejorar)

G. Recursos operativos del grupo

1. Información
2. Financieros
3. Físicos
4. Tecnológicos

H. Relaciones con el resto de la organización

1. Estructura organizativa de la organización que favorece la tarea del grupo
2. Clima de las relaciones con otros grupos de la organización
3. Contribución necesaria de otros miembros de la organización

ACLARACIONES ACERCA DE CIERTOS ATRIBUTOS INHERENTES AL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Confianza mutua

Confiar en las buenas intenciones y la información que brindan los otros miembros y también estar dispuesto a brindarles información abierta y sincera.

Respeto mutuo

Interesarse por los demás, aceptar su estilo, respetar sus valores, etc.

Buena comunicación entre los miembros

Circulación de información confiable, clara, relevante, oportuna, eficiente, eficaz, etc., en los distintos sentidos correspondientes.

Receptividad de los miembros

Preguntar, escuchar prestando verdadera atención, tener empatía con los demás, etc.

Barreras defensivas

Es un comportamiento de comunicación orientado a que el receptor del mensaje no se entere o tenga una idea incompleta o equivocada acerca de la realidad. En general, implica una brecha entre lo que se dice y lo que se piensa o siente, hace o dice en otro momento.

Cooperación / solidaridad entre los miembros

Ayudarse mutuamente, generar sinergia a favor de todos, evitar rivalidades personales, etc.

Cordialidad

Incluye evitar comportamientos agresivos u ofensivos.

Adecuado manejo del conflicto

No se trata de que no haya conflicto. Este no puede evitarse. Aún más, cierto grado o tipo de conflicto es positivo. La cuestión se como se maneja, para lo cual juega el resto de los atributos precedentes.

Feedback efectivo entre los miembros

Es información que una persona (el emisor) da a otra (el receptor) acerca del desempeño (la conducta y sus resultados) del receptor, con el propósito de ayudar al receptor.

❖ TRABAJO PRÁCTICO SUPERVIVENCIA (INDIVIDUAL 15 MIN Y GRUPAL 15 MIN)

❖ TRABAJO PRÁCTICO TRABAJO EN EQUIPO INDIVIDUAL (15 MIN)

❖ CONCLUSIONES – HOJA DEL OBSERVADOR (15 MINUTOS)

❖ ATRIBUTOS DE LOS PARTICIPANTES (15 MINUTOS)



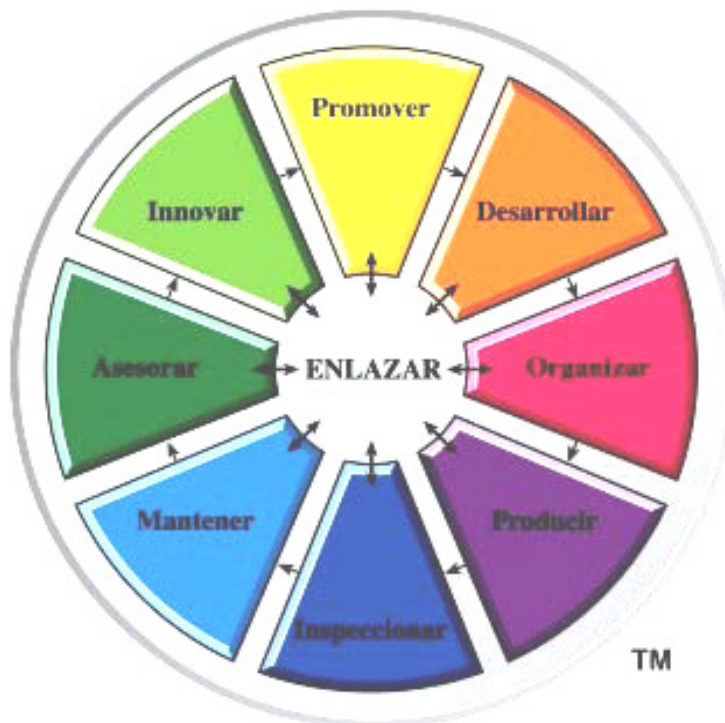
RUEDA DE LA ADMINISTRACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO

Funciones esenciales del trabajo en el equipo

El siguiente esquema responde a una nueva forma de percibir el concepto de equipo, a partir de la rueda de administración de equipos de trabajo de los autores **Charles Margerison** y **Dick McCann**. Bajo este modelo intentaremos concebir al **equipo** como un sistema menor dentro de la macro-organización, es decir como un pequeño organismo teniendo que realizar numerosas actividades para sobrevivir y apoyar la supervivencia de su entorno.


Bajo este arquetipo, ahora expuesto en forma lineal, nuestra visión del equipo de trabajo se reduce a considerar su producción encerrados en el trabajo del día a día, sin llegar a captar el grado de impacto que este equipo ha provocado en la macro organización. Si nuestra perspectiva se redujese a considerar solamente cuál ha sido nuestro rendimiento en el procesamiento de datos (del input al output) del día presente lograríamos un circuito lineal con retroalimentación al sistema sobre los resultados obtenidos, pero de ninguna manera tendríamos una visión sistémica del equipo.

La rueda de administración de funciones de un equipo de trabajo logra realizar este salto cuántico de los arquetipos lineales a los arquetipos sistémicos, quienes nos permiten observar relaciones de causa y efectos en sistemas más complejos cuyas vinculaciones se encuentran distancias sustancialmente en el espacio y el tiempo. El modelo que presentamos a continuación propone la visión sistémica del funcionamiento de este equipo dentro de una macroorganización.



El círculo puede comenzar a leerse en cualquiera de los sectores delimitados. Para nosotros es más sencillo iniciarlo en Innovación, considerando que las nueve funciones son: **Innovación ; Promoción ; Desarrollo ; Organización ; Producción ; Inspección ; Mantenimiento ; Asesoramiento y Coordinación**. Las nueve funciones son las que permiten que el equipo se desarrolle en forma equilibrada interiormente, pero también en forma adaptativa al entorno donde pertenece.

Descripción de las funciones esenciales del trabajo en equipo



Innovación

1. **Innovación:** se refiere a la generación de nuevas ideas dentro del equipo.



Promoción

2. **Promoción:** es la búsqueda y explotación de oportunidades para el desarrollo de proyectos novedosos.



Desarrollo

3. **Desarrollo:** tal como lo indica su nombre, es la función que posee la virtud de direccionar el crecimiento integral del equipo.



Organización

4. **Organización:** esta función es la responsable de conducir y administrar en forma efectiva los recursos que se han destinado para la realización del proyecto.



Producción

5. **Producción:** su objetivo se centra en la generación regular de los bienes y/o los servicios que fueron propuestos en el momento de innovación del proyecto



Inspección

6. **Inspección:** en esta función reside el compromiso de calidad que en su momento se consideró al determinar como necesarios una innovación en materia de servicios o productos dentro de una organización.



Mantenimiento

7. **Mantenimiento:** lo mismo que a nivel de mantenimiento de un instrumento mecánico, este sistema requiere de una función que se preocupe por cuidar que las piezas que lo componen estén en perfecto estado.



Asesoramiento

8. **Asesoramiento:** del análisis producto de la inspección y el asesoramiento pueden surgir temáticas y necesidades muy puntuales, que sólo serán revertidas con el conocimiento de un especialista.

Las personas está habituadas a formar parte de grupos dentro de sus diferentes ámbitos de la vida: trabajo, amigos, familia, deportes, vida social, actividades artísticas, etc. Y aunque son capaces de formar parte de tan diferentes comunidades, en escasas situaciones poseen la capacidad de comprender el modo en que forman parte de dichos grupos.

En este sentido es que podemos reconocer la forma en que tienden a integrar y a vincularse dentro de un conjunto cerrado de personas colaborando hacia una meta común. Consideramos muy favorable facilitar la comprensión de estos estilos de integración de equipos con el propósito de gestionar su propio comportamiento hacia el alto rendimiento colectivo.

En el siguiente ejercicio Ud. Podrá reconocer este estilo vinculado a roles esenciales que forman parte de todo equipo de trabajo.

❖ **TP DE LOS ROLES EN EL EQUIPO (15 MINUTOS)**

ROLES MENTALES		
ROLES	CUALIDADES	DEBILIDADES
CREATIVO	Imaginativo, gran uso de pensamiento lateral. Son independientes, poco ortodoxos y de buen conocimiento. Gran ingenio para generar nuevos servicios y productos. Individualista. Hábil para resolución de temas complejos, especialmente en la fase inicial del proyecto.	Ignora y descuida los detalles de procedimientos. Tiende a postergar los plazos de entrega o supervisión. Tienden a encerrarse en su propia idea. Poco pragmático en RP/TD
EVALUADOR	Serio, perspicaz, estrategia. Se toma su tiempo para decidir y producir. Emocionalmente estable y poco demostrativo. Gran analítico de las situaciones, percibe todas las opiniones. Juzga con exactitud, previene errores u omisiones en el proyecto. Prudente con ideas claras, buen juicio crítico y visión de futuro.	Demasiada crítica. Puede dar impresión de aburrido, frío y distante. Posee pocas de habilidades para motivar a los demás. Tiende a desvalorizar al equipo ante las fallas y hechos inesperados. Poco tacto para hablar.
ESPECIALISTA	Dedicado y cumplidor del deber. Aporta conocimientos y técnicas específicas sobre el tema. Altamente profesional y centrado en su área. Autoconfianza elevada, siendo un buen directivo general. Tranquilo, controlado, serio. Optimo para RP/TD.	Capacidad y creatividad normal. No participa en temas que no conoce. Demuestra poco interés en temas de otras personas o áreas. No es eficiente en supervisión estrecha.

ROLES DE ACCIÓN		
ROLES	CUALIDADES	DEBILIDADES
IMPLEMENTADOR	Dinámico, leal, perceptivo y diplomático. Transforma las ideas en acciones, logrando tareas definidas y factibles. Habilidad de organizar con sentido práctico y autodisciplinado. Gran sentido común. Gran predisposición para planificación operativa.	Falta de flexibilidad. Poco apoyo y falta de impulso de ideas "irrelevantes" Se resisten a implementar proyectos aún no verificados. No aptos para trabajos con cambios constantes. Lentos para reaccionar.
IMPULSOR	Esmerado, concienzudo, ansioso. Tiende a ejercer gran control sobre todos los detalles de procedimiento. Busca los errores y omisiones del plan. Muy cuidadoso y ordenado. Prefiere el trabajo con plazos establecidos. Previene las fallas e imprevistos. Gran necesidad de reconocimiento de logros y metas alcanzadas.	Tiende a preocuparse en exceso. Es intolerante con los errores, omisiones, negligencia y hasta ignorancia de los otros. Reacio a delegar funciones. Competitivo. Puede retrasar al equipo por su necesidad de control y verificación de etapas.
CONTRALOR	Dinámico, el trabajo es un reto, trabaja bien bajo presión. Tiene empuje y coraje para superar los obstáculos que se presentan en cada proyecto. Lanzado en avanzar sobre su gestión, influyente en dirección del equipo. Eficiente en la unificación de objetivos y criterios operativos del equipo.	Tiende a provocar irritación e impaciencia en los demás por su mal humor. Inseguro con los resultados supervisa permanentemente. Paranoico. Puede herir a otros por su control de eficiencia y eficacia. Da poco valor a roles sociales.

ROLES SOCIALES		
ROLES	CUALIDADES	DEBILIDADES
<u>EXPLORADOR</u>	<p>Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades a cada paso. Establece nuevos contactos intra y extragrupo. Negociador y diplomático. Capaz de explotar lo mejor en los otros. Gran motivador del equipo para no estancarse, para generar nuevos proyectos. Trabajo bien bajo presión constante.</p>	<p>Demasiado optimista e ingenuo para la evaluación de las ideas. Poco juicio crítico para objetivos a largo plazo. Motivación variable, suele caerse una vez que el proyecto está avanzado.</p>
COHESIONADOR	<p>Cooperador, apacible, perceptivo, emocional y diplomático. Escucha atentamente y ofrece apoyo a las personas. Popular y sensible, impide los enfrentamientos entre los miembros. Brinda cohesión al grupo, lo estabiliza emocionalmente. Motivador individual.</p>	<p>Indeciso en toma de decisiones. No suele ser buen conductor en momento de crisis. Dudan de varias alternativas posibles, se confunden. Suele adaptarse al cambio, pero no modificar el medio. Fácilmente influenciable por opiniones ajenas.</p>



**PRESENTACIÓN DE CORRELACIONES ENTRE LOS ROLES
PREDOMINANTES Y EL TEAM MANAGEMENT INDEX**

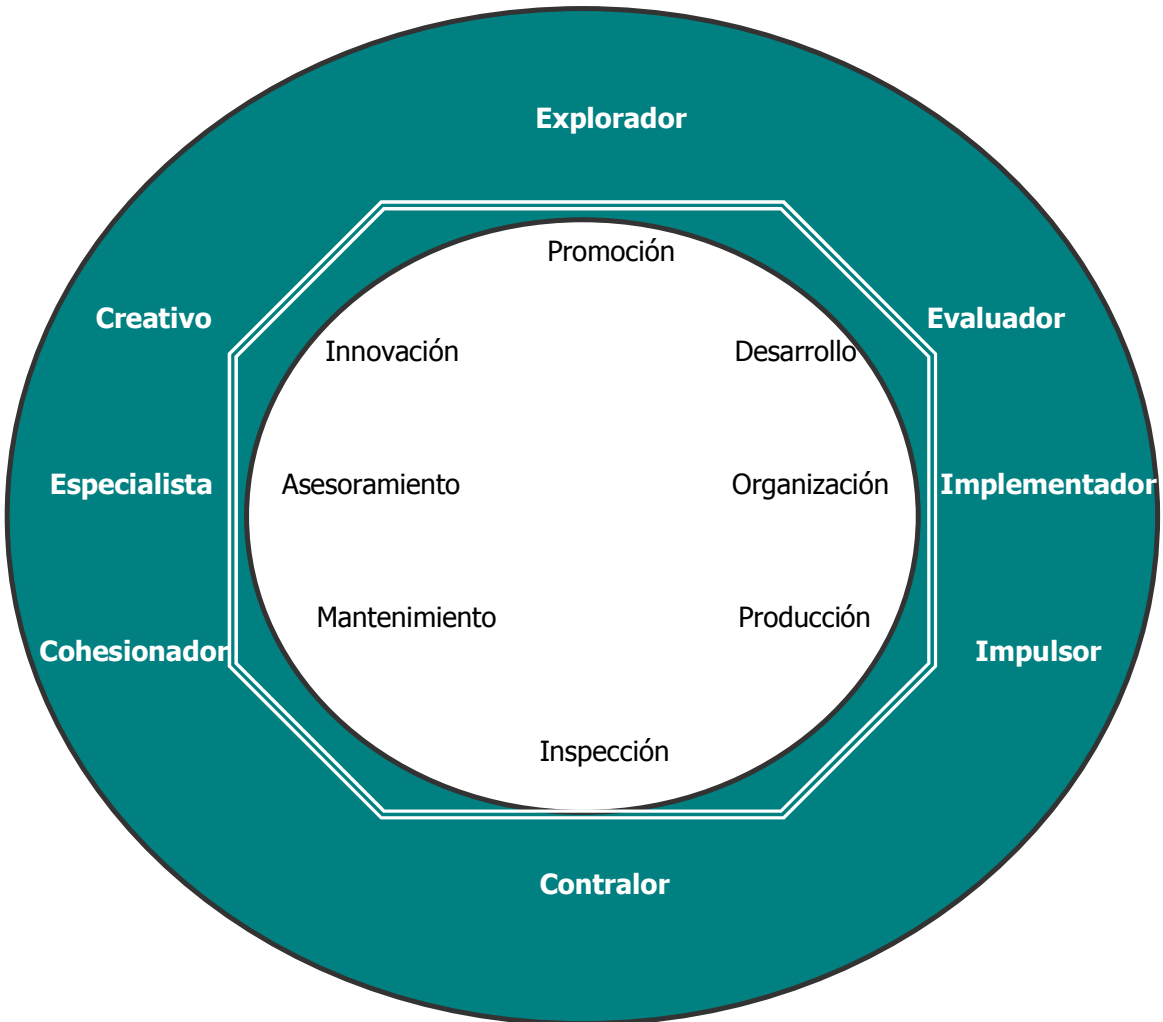
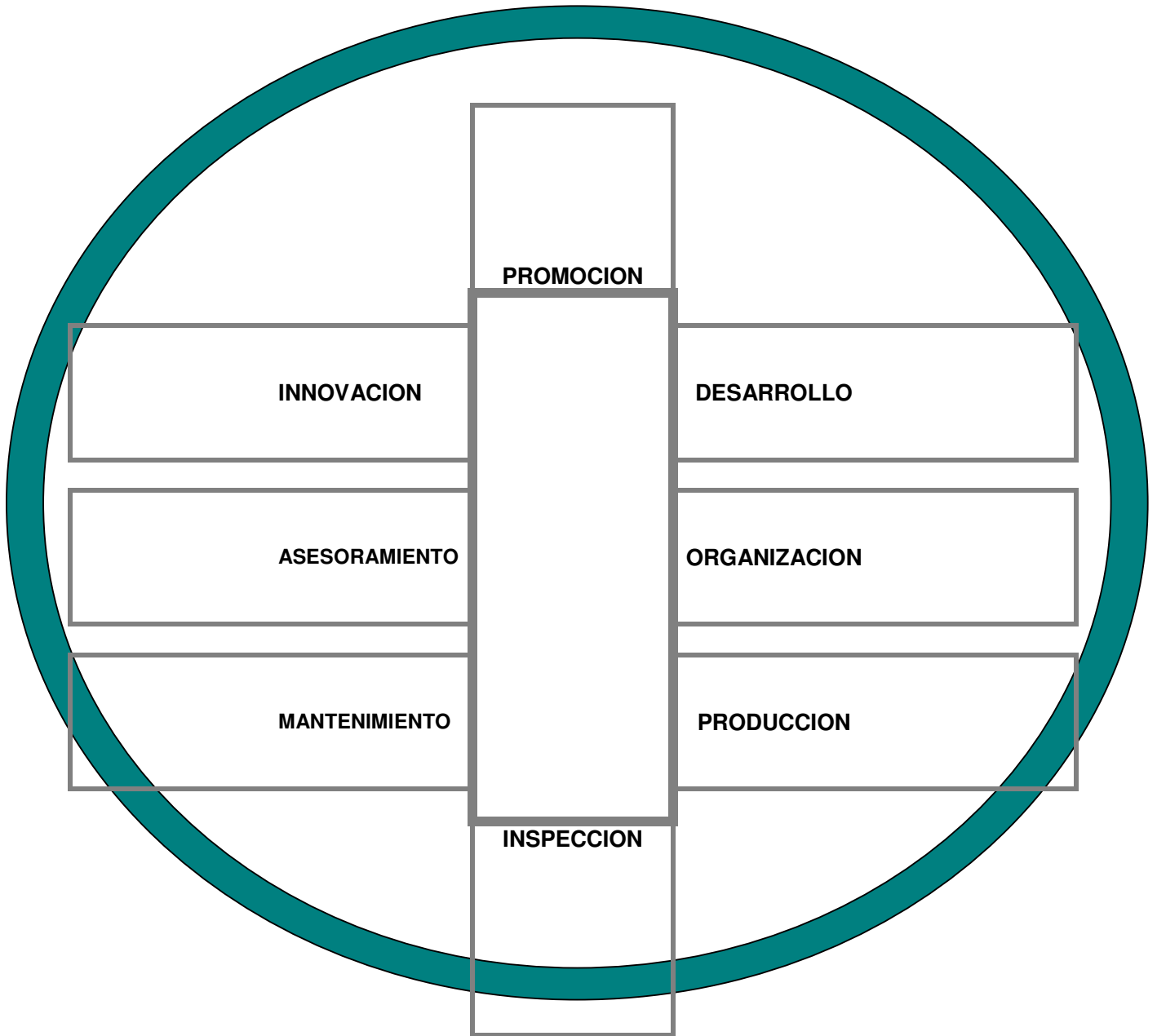


TABLA DE RESULTADOS DEL EQUIPO



DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE UN GRUPO REAL

- 1. IDENTIFICAR EL GRUPO**
- 2. CONVENIR LOS ATRIBUTOS PERSEGUIDOS**
- 3. COMPARTIR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL VIS A VIS DICHOS ATRIBUTOS**
- 4. CONSENSUAR UN PLAN DE ACCIÓN**
- 5. HACER SEGUIMIENTO EFECTIVO DEL PLAN DE ACCIÓN**

DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE UN GRUPO REAL
APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO

(ACUERDO SOBRE LOS ATRIBUTOS PERSEGUIDOS)

RESPUESTA INDIVIDUAL AL INSTRUMENTO

COMPILACIÓN DE LAS RESPUESTAS INDIVIDUALES

TAREA GRUPAL:

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA COMPILACIÓN

ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO COMPARTIDO

DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN

EVALUACIÓN DEL GRADO DE TRABAJO EN EQUIPO DE UN GRUPO REAL

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

A continuación se plantea un instrumento titulado "Evaluación individual sobre el grado de trabajo en equipo de un grupo real" (TE-IND), el cual contiene una serie de atributos que, en general, corresponde tomar en cuenta en tal evaluación.

A partir de este instrumento le pediremos que desarrollen las siguientes tareas:

PASO SIGUIENTE:

1. Leer detenidamente dicho instrumento y consultar al instructor por cualquier duda acerca de los atributos incluidos en él.

NOTA: El objetivo de esta tarea es sólo la plena comprensión individual del instrumento. En este paso no debe avanzarse sobre los pasos posteriores que se anticipan sintéticamente a continuación, para brindar una idea general del proceso. Más adelante se darán las instrucciones específicas respecto de estos pasos posteriores.

PASOS POSTERIORES:

2. Definir el grupo real que será objeto de diagnóstico y la agrupación de los evaluadores respectivos.
3. Revisar críticamente el instrumento con el propósito principal de agregar o eliminar atributos.
4. Responder individualmente el instrumento, modificado conforme a 2.
5. Compilar los resultados de las respuestas individuales referidas en 3.
6. Desarrollar un diagnóstico y plan de acción, tomando en cuenta los resultados de la compilación indicada en 4.

**DEFINICIÓN DEL GRUPO REAL OBJETO DE DIAGNÓSTICO Y
DE LA AGRUPACIÓN DE LOS EVALUADORES**

Grupo real objeto de diagnóstico (1)	Agrupación de los evaluadores (2)

- (1) Acerca del cual corresponde evaluar en que medida posee los atributos de trabajo en equipo.
- (2) Participantes de esta actividad. Puede que sean miembros del grupo real objeto de diagnóstico o, en su defecto, que conocen a dicho grupo lo suficiente como para participar en el proceso de evaluación.

INSTRUCCIÓN DE TAREA

REVISIÓN DE TE-IND

Tarea individual (*)

Respecto del instrumento TE-IND precedente, identificar:

- A) Por una parte, aquellos atributos indicados en dicho instrumento que usted considera que no son relevantes para la evaluación a realizar.
- B) Por otra parte, otros atributos no incluidos en el instrumento que en su opinión si serían relevantes para la evaluación.

Reunión plenaria

Se procederá conforme a las indicaciones del instructor.

(*) Anotar los resultados de estas tareas en la hoja siguiente.

REVISIÓN DE TE-IND

HOJA DE ANOTACIONES (si no alcanza el espacio, escribir al dorso)

A. ATRIBUTOS IRRELEVANTES INCLUIDOS EN TE-IND (*)

B. ATRIBUTOS RELEVANTES NO INCLUIDOS EN TE-IND

(*) Hacer referencia al código del instrumento TE-IND (A1, A2, ..., B1, ..., etc.)

COMPLEMENTO DE TE-IND

(CONCLUSIÓN DE LA REUNIÓN PLENARIA)

ATRIBUTOS ADICIONALES		MEDIDA				
Nº	CONCEPTO	N	1	2	3	4

INSTRUCCIÓN DE TAREA

APLICACIÓN DE TE-IND

Tarea individual

Responder al instrumento TE-IND. En esta tarea incluir también el o los atributos adicionales identificados en el paso inmediato anterior, si los hubiere.

Tarea grupal

En la hoja siguiente TE-COMP, para cada atributo:

- Volcar los puntajes de las respuestas individuales (una columna para cada persona).
- Totalizar horizontalmente dichos puntajes.
- Obtener los promedios correspondientes.

COMPILACIÓN DE EVALUACIONES INDIVIDUALES

SOBRE EL GRADO DE TRABAJO EN EQUIPO

GRUPO REAL EVALUADO:
EMPRESA:

FECHA

Atributo	Puntaje (1, 2, 3 o 4) o N de cada miembro											Total	Promedio (*)
A1													
A2													
A3													
A4													
B1													
B2													
B3													
B4													
B5													
B6													
B7													
B8													
B9													
C1													
C2													
C3													
C4													
C5													
C6													
C7													
C8													
C9													
D1													
D2													
D3													

(*) Total dividido el número de miembros que asignó puntaje (excluyendo quien puso N)

Atributo	Puntaje (1, 2, 3 o 4) o N de cada miembro											Total	Promedio (*)
E1													
E2													
E3													
F1													
F2													
F3													
F4													
F5													
G1													
G2													
G3													
G4													
H1													
H2													
H3													

INSTRUCCIÓN DE TAREA

DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE UN GRUPO REAL

Tarea previa

1. Tarea individual: contestación de **TE-IND**.
2. Compilación de respuestas individuales en **TE-COMP**.

Tarea grupal

3. Intercambiar información acerca de los fundamentos de las respuestas individuales al cuestionario indicado, especialmente respecto de las preguntas en donde:
 - haya más dispersión en las respuestas individuales (por ejemplo, una persona calificó 4 y otra 1);
 - las calificaciones sean más bajas.
4. Identificar los problemas más significativos que surgen de los resultados del paso precedente y analizar sus causas y consecuencias. Esto puede llevar a la interrelación entre los distintos atributos
5. Proponer medidas concretas para mejorar la situación respecto de dichos problemas.
6. Resumir las conclusiones del grupo evaluado, vale decir los problemas indicados en 4. y las medidas concretas indicadas en 5. (*)
7. Elegir un relator para que en reunión plenaria presente dichas conclusiones. (*)

Reunión plenaria

8. Los relatores de cada grupo presentan sucesivamente las conclusiones de sus respectivos grupos evaluados. (*)
9. Se continúa conforme a las indicaciones del instructor.

(*) Estos pasos sólo son aplicables si hay más de un grupo evaluador.

EJEMPLO - MEDIDAS CONCRETAS PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO ACORDADAS POR EL COMITÉ EJECUTIVO DE UNA EMPRESA

Nota: Los títulos corresponden a tipos de acción. Debajo de cada título se indica la acción correspondiente

Acciones puntuales

Tener una reunión para profundizar el desarrollo de valores compartidos.

Tener una serie de reuniones para que cada miembro del grupo informe al resto acerca de la problemática de su sector.

Pautas de conducta

Incrementar el diálogo / Reducir la discusión.

Cuando media un conflicto acotado entre dos miembros del grupo, ambos deben tomar la iniciativa para superarlo sin llevar el conflicto al seno del grupo.

Evitar / no permitir comportamientos agresivos o que descalifiquen a las personas.

Reuniones

Establecer normas para el planeamiento, la conducción y el seguimiento de las reuniones.

Periódicamente, tener reuniones sociales entre los miembros del grupo para favorecer su acercamiento.

Tener reuniones periódicas para evaluar el trabajo en equipo dentro del grupo.

Invitar a otros miembros de la organización a reuniones que traten temas importantes en donde dichos miembros pueden hacer aportes significativos.

Liderazgo

Adoptar un estilo más participativo en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones.

Ser más abierto con el disenso que pueden plantear los miembros del grupo.

Estructura interna del grupo

Precisar ciertos roles de los miembros del grupo como tales.

Asignar subgrupos para manejar proyectos significativos.

Régimen de premios y castigos

Modificar el sistema formal de evaluación y recompensas para que la competencia de trabajo en equipo tenga mayor peso relativo.

El líder del grupo debe brindar feedback sistemáticamente a los miembros del grupo acerca de su comportamiento como tales.

Capacitación

Realizar un seminario para profundizar el tema de barreras defensivas.

Realizar un workshop sobre metodología de resolución de problemas y toma de decisiones.

Aspecto que requiere mayor análisis

Explorar a fondo cómo superar una situación de conflicto entre dos sectores que son liderados por dos miembros del grupo.

INFLUENCIA DEL RESPONSABLE DEL GRUPO

DADOS LOS ATRIBUTOS PERSEGUIDOS

¿Cuáles son las funciones fundamentales que debe ejercer el responsable de un grupo tendientes a desarrollar el trabajo en equipo del grupo?

