MANUAL DEL CURSO

Manual de Trabajo en equipo

Formación de equipos, roles, comunicación, reuniones, decisiones, motivación y cohesión



Lee este manual online, gratis y sin registro

academia-formacion.com/manual-curso-trabajo-equipo/

Cuando termines, haz el examen y obtén tu certificado en academia-formacion.com

Índice

Toca un título para saltar directamente a esa parte del manual.

MÓDULO I **Formación de equipos de trabajo** 2

Unidad I. Qué es un equipo y cómo se prepara 2
Unidad II. Características de un equipo efectivo 5
Unidad III. Participación, integración y papeles en el equipo 7
Unidad IV. Las seis funciones para integrar un equipo 8
Unidad V. Cooperación y funcionamiento del equipo de trabajo 10
Unidad VI. Formación de equipos 12
Unidad VII. Condiciones que deben reunir los miembros del equipo 14
Unidad VIII. Etapas en la formación de equipos 14
Unidad IX. Sistema de comunicación efectiva 16
Unidad X. Saber escuchar 17
Unidad XI. Escuchar e interactuar 18
Unidad XII. Claves de comunicación en el equipo 20

MÓDULO II **El profesional dentro de un equipo** 22

Unidad XIII. La función del profesional como parte de un equipo: los roles 22
Unidad XIV. Comunicar ideas y construir relaciones de equipo: técnicas de dinamización de grupos 25
Unidad XV. Técnicas para la generación de alternativas 26
Unidad XVI. Planificación de proyectos y reuniones de equipo eficaces 28
Unidad XVII. Resolución de problemas y toma de decisiones 33
Unidad XVIII. Toma de decisiones en grupo 35

MÓDULO III **Equipos de alto rendimiento** 38

Unidad XIX. Metodologías para medir la efectividad del equipo 38
Unidad XX. Planes cortos de acción contra metas de la organización 42
Unidad XXI. La inteligencia emocional en la organización 43
Unidad XXII. Supuestos teóricos de la motivación 46
Unidad XXIII. Teorías de las necesidades 47
Unidad XXIV. Teorías de procesos: expectativas, metas y equidad 50
Unidad XXV. Comparativa de las teorías de la motivación 53
Unidad XXVI. Empowerment y rendición de cuentas 55
Unidad XXVII. Cómo se aplica el empowerment 57
Unidad XXVIII. Consideraciones para implantar equipos de alto desempeño 58
Unidad XXIX. Cohesión y espíritu de trabajo 60

REPASO **Datos clave para el examen del curso de Trabajo en equipo** 61

MÓDULO I

Formación de equipos de trabajo

Este módulo explica cómo se forma un equipo de trabajo: qué lo distingue de un simple grupo de personas, qué cualidades y condiciones hacen falta para que funcione y qué papeles reparten sus miembros. Es la base para entender cómo trabajar bien con otros dentro de cualquier organización o empresa.

> **! AVISO**
>
> El temario original habla de «dependencias», administración pública y «gerencia». En este manual se ha adaptado a cualquier organización o empresa de España («organización», «dirección», «mandos intermedios») sin cambiar el sentido. (Aviso añadido a este manual.)

UNIDAD I

Qué es un equipo y cómo se prepara

1 Qué es un equipo de trabajo

Un **equipo de trabajo** es un conjunto de personas que se apoya en un **objetivo común**, unas **normas** que regulan su funcionamiento y una **identidad definida**. Todos los miembros aportan sus conocimientos y habilidades y dependen unos de otros: coordinan sus actividades y se apoyan mutuamente para alcanzar las metas.

Antes de formar un equipo hay que tener claros la **estrategia general, los valores y la visión** de la organización para la que se va a trabajar. Después, quien lidera coordina la interacción entre los miembros y estos cumplen las metas fijadas mediante las tareas asignadas. El éxito depende de cada miembro, y de ahí nace la **responsabilidad mutua**.

2 Qué necesitan el equipo y cada persona

NECESIDADES DEL EQUIPO

- Valores comunes.
- Propósito común.
- Responsabilidad por el desarrollo de cada miembro.
- Respeto y confianza mutuos.
- Base de habilidad común.
- Propiedad colectiva (los resultados son de todos).

NECESIDADES INDIVIDUALES

- Comprender las diferencias en las exigencias de desempeño.
- Comprender y tolerar las diferencias individuales.

Como los equipos son muy distintos entre sí, **es arriesgado aplicar el mismo estilo de dirección a todos**. Identificar desde el principio el estilo de gestión y de participación adecuado ayuda a obtener mejores resultados y a reducir el riesgo de fracasos posteriores.

3 Dos condiciones que deben darse a la vez

Para que un equipo funcione hacen falta, al mismo tiempo, **condiciones personales** (que las personas sepan y quieran trabajar con otras) y **condiciones organizacionales** (que la organización se tome en serio el trabajo en equipo y le dé espacio y apoyo). Si falta una de las dos, el equipo se queda en una intención.

4 Condiciones personales: cuatro cualidades

1. VER LAS DIFERENCIAS COMO ALGO POSITIVO

Una persona competente para el trabajo en equipo no solo tolera las diferencias: las considera la mayor fortaleza del grupo. La creatividad para resolver un problema aparece cuando hay puntos de vista muy distintos, así que un grupo que intenta uniformar a todos pierde eficacia. Juzgar mal a alguien por pensar, gustar o actuar de otra manera nos incapacita para trabajar en equipo.

2. TOLERAR EL LÍMITE

En equipo, tu libertad se encuentra enseguida con la del otro. Quien vive al compañero como una restricción de su libertad no está preparado para trabajar con otros. Un indicador de esta dificultad es «personalizar» los puntos de vista, es decir, tomarse una opinión distinta como un ataque personal.

3. SABER ESCUCHAR

Es competente quien es capaz de escuchar otras voces además de la propia.

4. REVISAR LOS PROPIOS SUPUESTOS

Nuestro comportamiento se apoya en cuatro supuestos que solemos dar por buenos sin cuestionarlos (ver más abajo). Saber revisarlos evita bloqueos y discusiones inútiles.

Los cuatro **supuestos básicos** que conviene revisar son:

- «Mis creencias son la verdad.»
- «La verdad es una y es obvia.»
- «Mis creencias se basan en datos reales.»
- «Los datos que yo selecciono son reales.»

5 Perfil de reclutamiento: complementariedad antes que identidad

Las habilidades, destrezas y experiencia de cada persona contribuyen a formar el equipo, y el equilibrio llega cuando cada miembro reconoce las diferencias de los demás. En equipos de proyectos de corto plazo la pauta principal es cuidar la **cohesión** y la **compatibilidad** del grupo.

Hay que buscar **complementariedad antes que identidad**: un equipo de personas idénticas no consigue necesariamente mejores proyectos, mientras que la diversidad aporta más creatividad.

6 Recursos que aportan los miembros

El rendimiento del equipo depende de lo que aporta cada miembro. Los dos recursos a los que más atención hay que prestar son:

CAPACIDAD

La capacidad intelectual y de trabajo de los miembros fija el margen de lo que cada uno puede hacer, pero el rendimiento del equipo no es la simple suma de esas capacidades. Quienes tienen más facilidad para trabajar en grupo se implican más, y el equipo aprovecha mejor su talento.

PERSONALIDAD

Rasgos como la sociabilidad, la confianza, el ánimo y la cohesión del grupo se relacionan de forma positiva con la productividad. La personalidad influye en el rendimiento de cada persona y en cómo interactúa con el resto.

7 Estructura y liderazgo del equipo

El equipo necesita una **visión y una misión claras** para obtener los resultados esperados. Un equipo se crea de verdad cuando cada integrante decide aportar lo mejor de sí, de sus conocimientos y de sus habilidades, y lo hace convencido de que le conviene. Para ello el propósito debe ser claro, adecuado y aceptado, y cada miembro tiene que comprender las metas y las características del resultado que debe lograr.

El **líder** es el eje del equipo: se asegura de que disponga de los recursos que el proyecto necesita, facilita y modera las reuniones, escucha las propuestas de solución de los miembros y les ofrece apoyo cuando lo piden. Debe ser flexible y estar atento a los cambios para responder a lo que ocurra. Su responsabilidad se reparte en **tres áreas**, que debe mantener equilibradas para ser efectivo:

CUMPLIMIENTO DE LA TAREA

Analizar las habilidades necesarias y buscar de forma continua la eficiencia y la calidad del trabajo.

FORMACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL EQUIPO

Asegurar la comunicación con reuniones formales e informales, reforzar los vínculos entre los miembros y cuidar el buen desempeño de las actividades.

DESARROLLO DEL INDIVIDUO

Atender la motivación y el desarrollo personal mediante formación y apoyo.

UNIDAD II

Características de un equipo efectivo

1 Definición y diferencia con un grupo

Un equipo de trabajo es una **entidad social muy organizada y orientada a una tarea común**. Lo forma un número reducido de personas que adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad, siguiendo un procedimiento, y que saben manejar el lado emocional y de relación en un clima de respeto y confianza.

A diferencia de un simple grupo, en el equipo sus integrantes se organizan de forma dinámica en torno a una tarea, y se reconocen abiertamente tanto los logros como las satisfacciones personales, lo que favorece una relación interpersonal auténtica. Para que funcione bien, cada miembro debe ser consciente de las motivaciones de los demás y querer que el resto se preocupe de lograr los objetivos comunes. El equipo trabaja resolviendo juntos problemas que ha estudiado y definido entre todos, no aplicando soluciones decididas de antemano.

> **! CORREGIDO**
>
> La frase del original sobre «la formación dinámica de sus integrantes encauza dos en una tarea y ello gro de objetivos y satisfacción es personal es abiertamente reconocidas» está mal escrita. Se ha entendido como «integrantes encauzados en una tarea, con logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidos». (Aviso añadido a este manual.)

2 Equipo frente a suma de individuos

Si el equipo es solo una suma de personas que no interactúan, apenas habrá esfuerzos de integración y aparecerán el **parasitismo** (alguien vive del trabajo de los demás) y, a veces, la **explotación**, ya sea del equipo por parte de algún miembro o entre los propios miembros. Para evitarlo conviene componer los equipos con personas formadas para afrontar y resolver los problemas del trabajo colectivo.

3 Diez rasgos de un equipo efectivo

Según el temario, que se apoya en los estudios de McGregor, Likert, Muchielli, Francis y Young, las características principales de un equipo efectivo son estas:

Rasgo	En qué consiste
Objetivo común y tareas aceptadas	El equipo dedica tiempo a aclarar sus objetivos con una discusión libre, para que los miembros los acepten y se comprometan con ellos.
Número reducido de participantes	No debería pasar de diez personas. Cuanto más grande es el equipo, menos tiempo y oportunidades tiene cada uno para intervenir, la estructura se complica y los miembros se sienten más intimidados y participan menos.

Rasgo	En qué consiste
Organización	Hay una estructura de comportamientos («roles») bien definidos, unos orientados a la tarea y otros a mantener la relación. Según los objetivos y la tarea, se determina cómo se reparte el trabajo (con funciones intercambiables), cómo circula la información (redes de comunicación abiertas), cómo se ejerce la autoridad (liderazgo situacional, adecuado a la madurez del equipo) y qué apoyo administrativo se necesita (procedimientos flexibles).
Unicidad y totalidad	El equipo tiene una personalidad distinta a la de cada miembro. No es la suma de individuos (n), sino el conjunto (n + 1) lo que le da carácter de totalidad: el equipo es algo más que quienes lo forman.
Compromiso personal	Al aclarar el objetivo y aceptar las tareas, surge la disposición física y emocional de cada uno a crear y mantener el espíritu del equipo. No exige que todos hagan lo mismo, sino que sus acciones se complementen. Basta con que la persona se identifique con un solo objetivo de la organización para que aporte su mejor esfuerzo.
Límites y disciplina	El equipo exige atención y tiempo. Cada persona cede parte de su autonomía y de su interés personal en favor del trabajo conjunto.
Vínculo interpersonal	El equipo es un conjunto de vínculos vivos: sus miembros tienen clara conciencia de pertenencia y comparten cierta cultura común.
Convergencia de esfuerzos	Los esfuerzos se combinan hacia un mismo fin (ver el apartado siguiente).
Aprovechamiento del conflicto	El conflicto interpersonal es inevitable en las organizaciones y, por tanto, también en los equipos. Lo que marca la diferencia es cómo se afronta.
Conciencia de la situación interna	Conocerse permite a cada miembro prever el comportamiento de los demás y ejercer su papel según un plan. Un equipo que se dirige a sí mismo y es consciente de lo que ocurre en el plano emocional define sus reglas y la forma de revisarlas.

4 Grupo y equipo: la convergencia de esfuerzos

El temario recoge dos visiones. Para **Jacobson y Monello**, el trabajo en grupo es una estructura en la que trabajadores de una misma profesión realizan todos el mismo trabajo de la misma manera. Para otros autores, el **trabajo en equipo** se define por la **multidisciplinariedad**: profesionales de distintas ramas del conocimiento que se complementan y dependen unos de otros para lograr un objetivo.

5 Por qué merece la pena formar equipos

Según el temario, formar equipos es una alternativa viable ante las nuevas condiciones internas y externas que viven hoy las organizaciones. Sus beneficios implican:

- Desarrollo de habilidades en los participantes.
- Esfuerzos sostenidos de integración por parte de la organización.

- Cambios de actitud en las personas con posiciones de poder.
- Transformaciones en la estructura de la organización.
- Mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos económicos.

UNIDAD III

Participación, integración y papeles en el equipo

1 Los recursos humanos, el recurso clave

Toda organización necesita tres tipos de recursos para alcanzar sus objetivos, y gestionarlos bien le facilita el camino:

MATERIALES

Dinero, instalaciones, maquinaria, materias primas...

TÉCNICOS

Sistemas, procesos, procedimientos, organigramas...

HUMANOS

El conjunto de personas que trabajan en la organización.

Los **recursos humanos son los más importantes**, porque pueden mejorar el uso y el diseño de los otros dos y porque implican una disposición voluntaria de la persona. La organización necesita su energía, y cada persona necesita un trabajo donde desarrollarse.

Por eso las personas se unen para trabajar en común. Al hacerlo forman un **grupo**, en cuyo seno surgen relaciones nuevas y complejas que además se influyen entre sí. El trabajo en grupo es hoy una vía esencial para hacer las cosas: para que una organización tenga éxito, la dirección y los mandos intermedios deben trabajar juntos para aumentar la productividad, mejorar la calidad y elevar la satisfacción de los clientes.

2 Papeles individuales en un equipo

Un **papel** (o rol) es el conjunto de comportamientos que se esperan ante las tareas de un puesto. Hay dos tipos:

FORMALES

Se describen en el contenido del puesto.

INFORMALES

Nacen del comportamiento de cada persona en su puesto.

Los papeles varían según el proyecto, las metas y los objetivos del equipo. Los tres básicos son:

Papel	Qué hace
Facilitador	Es el experto que sirve de recurso para que los miembros trabajen como equipo. En las reuniones se asegura de que todos sean escuchados, mantiene al equipo centrado en su objetivo y da estabilidad al proceso.
Líder del equipo	Facilita la comunicación y la cooperación. Convoca y coordina las reuniones, las prepara, fija los puntos a tratar y registra los documentos que el equipo envía y recibe. Mantiene al equipo en las metas y en las contribuciones individuales.
Miembros del equipo	Son expertos en las actividades del equipo. Comparten experiencia y conocimientos, estandarizan y documentan los procesos, identifican cómo mejorarlos y después emprenden esas mejoras.

También se distinguen **roles internos y externos**. En ambos hay que especificar las funciones con detalle, sobre todo para que cada miembro comprenda qué se espera de él. Los roles externos cubren el panorama global, con la recogida y el análisis de datos, y esas funciones ayudan a planificar proyectos futuros.

UNIDAD IV

Las seis funciones para integrar un equipo

Para integrar un equipo existen seis funciones, cada una con sus responsabilidades: el **patrocinador**, el **líder (propietario del proceso)**, los **miembros**, el **facilitador**, el **minutero o secretario** y el **anotador**.

1 Patrocinador del equipo

Lo suele desempeñar un responsable de área, un directivo o un representante de la dirección. **No dirige el proyecto, sino los esfuerzos del equipo**: tiene la autoridad y la influencia necesarias en la organización para que el equipo pueda hacer su tarea durante todo el proyecto de mejora o de resolución del problema. Aporta los recursos, gestiona las interdependencias y apoya la puesta en práctica de las recomendaciones del equipo.

2 Líder o propietario del proceso

Suele ser quien dirige el equipo: convoca y facilita las reuniones, gestiona o reparte los detalles administrativos, conduce las actividades y supervisa los informes y presentaciones. En último término, es responsable de crear y mantener los cauces que permiten a los miembros hacer sus tareas.

Normalmente es un mando del área donde se desarrolla el proyecto. Esa cercanía al proceso o al problema le ayuda a guiar mejor, pero le obliga a tener mucho cuidado para **no dominar al grupo** en las reuniones.

3 Miembros del equipo

Los designan el patrocinador y el propietario del proceso según la naturaleza del problema. Suelen ser colaboradores cercanos a algún aspecto del proceso estudiado y representan a los grupos que probablemente se verán afectados. Pueden ser de cualquier nivel, profesión, oficio, categoría, turno o

área. Si el proyecto cruza los límites de puestos, departamentos o negocios, los miembros también deben representar esa variedad.

4 Facilitador

Asiste a las reuniones, pero **no es ni líder ni miembro**, y esa neutralidad es la base de su trabajo. Tiene dos funciones principales:

- **Observar el proceso del equipo**, evaluar cómo funciona y ayudarle a mejorar su dinámica, es decir, cómo se relacionan sus miembros dentro y fuera de las reuniones.
- **Formar a los miembros** en métodos y herramientas para resolver problemas, y orientar al equipo cuando hacen falta conocimientos técnicos.

Rara vez dirige reuniones, se ocupa de detalles administrativos o logísticos, ni realiza tareas entre reuniones, como obtener datos. Salvo cuando enseña métodos y herramientas o ayuda a desbloquear una discusión, trabaja antes y después de las reuniones: habla con el propietario del proceso sobre cómo avanza el equipo y busca formas de mejorar los procedimientos que lo rigen.

5 Minutero o secretario y anotador

Todo proyecto en equipo necesita documentar el trabajo y los resultados, para informar al resto de la organización y servir de base para estandarizar procesos y métodos. Dos papeles lo garantizan en cada reunión:

MINUTERO O SECRETARIO

Lo suelen ejercer los miembros por turnos durante el proyecto. Redacta una breve minuta de la reunión, anota los temas que exigen una acción y las decisiones principales, y la reparte entre los participantes clave y los miembros. También mantiene un registro de la evolución del proyecto de mejora.

ANOTADOR

Apunta lo que se dice en el grupo en un rotafolio. Al terminar cada hoja, la despega y la pega en la pared para que todos puedan consultarla. Ver las conclusiones durante la discusión ayuda a repasar lo avanzado y a aprovechar ideas ya expresadas.

6 Conocer los papeles no basta

Entender los roles y las responsabilidades es un **requisito previo necesario** para trabajar bien en equipo, pero **no garantiza por sí solo un buen equipo**. Igual que unas semillas plantadas en primavera no forman un jardín, las personas necesitan crecer juntas para integrar un equipo.

! RECUERDA

Un equipo es más que la suma de sus miembros: necesita un objetivo común, personas que valoren la diferencia, sepan escuchar y asuman con claridad su papel, y una organización que lo respalde. Conocer los papeles es imprescindible, pero el equipo solo se forma cuando las personas crecen juntas.

UNIDAD V

Cooperación y funcionamiento del equipo de trabajo

1 Por qué importa la cooperación

Las organizaciones actuales se mueven en un entorno social en constante cambio. Por eso tienden a pasar de un funcionamiento puramente técnico a otro más **interpersonal**, y de una perspectiva rígida y cerrada a otra **flexible y abierta**, en continua interacción con el medio que las rodea.

En ese contexto sobran tecnología, capital y emprendedores, pero **faltan buenos equipos**. Para que un equipo exista no basta con reunir competencias y habilidades diversas: hace falta además **cooperación y colaboración**.

> **! CORREGIDO**
>
> El temario habla de «dependencias» y de «directivos de la dependencia», un enfoque propio de la administración pública. En este manual se ha generalizado a cualquier organización o empresa, sin cambiar el sentido de las ideas. (Aviso añadido a este manual.)

2 Qué es trabajar en equipo

El trabajo en equipo es el de un grupo de personas que actúan **de forma coordinada** para ejecutar un proyecto o una tarea concreta. El equipo responde **en conjunto** del resultado final; no es, como a menudo se cree, una suma de personas responsables cada una por su cuenta.

Cada miembro está especializado en un área y responde de un objetivo, de modo que el éxito llega **cuando todos cumplen su función**.

3 Las «5 C» del trabajo en equipo

1. COMPLEMENTARIEDAD

Cada miembro domina una acción específica del proyecto, y todos esos conocimientos hacen falta para sacarlo adelante.

2. COORDINACIÓN

El grupo, con un líder al frente, actúa de forma organizada para que el proyecto avance.

3. COMUNICACIÓN

Se necesita una comunicación abierta entre todos para coordinar las actuaciones individuales. El equipo es como una maquinaria de engranajes: si uno falla, falla el conjunto.

4. CONFIANZA

Cada persona confía en el buen desempeño de los demás y prioriza el éxito del equipo sobre su lucimiento personal: aporta lo mejor de sí porque sabe que los demás harán lo mismo.

5. COMPROMISO

Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí y a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

4 Equipo de trabajo y grupo de trabajo

No todo conjunto de personas que trabajan juntas es un equipo. El temario distingue ambos modelos:

Aspecto	Equipo de trabajo	Grupo de trabajo
Liderazgo	Compartido entre varias personas	Líder fuerte y centrado en la tarea
Responsabilidad	Individual y conjunta	Individual
Objetivo	Específico y distinto del de otros equipos, aunque contribuye al conjunto de la organización	Igual al del resto de la organización
Producto del trabajo	Fruto del trabajo colectivo	Se genera de forma individual
Reuniones	Discusiones abiertas orientadas a resolver problemas de forma activa	Informativas y eficaces
Medición de resultados	Directa, evaluando el producto del trabajo colectivo	Según la aportación de cada persona
Cómo se decide	Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente	Se discute, se decide y se delega

5 Cultura laboral, valores y sinergia

Trabajar en equipo es crear un espacio de encuentro entre personas con distintas ideas, experiencias y habilidades, capaz de lograr soluciones **más numerosas y de mayor calidad** que los logros individuales.

Adoptar esta modalidad supone un **cambio de cultura laboral**, es decir, del conjunto de valores que sustentan la forma de trabajar de la organización. Entre los valores que fomenta están:

- Que las personas se escuchen unas a otras.
- Que se busque la diversidad.
- Que se responda de forma constructiva a los puntos de vista de los demás.

Para que un equipo logre resultados necesita una **disciplina básica** que le permita funcionar, de modo que la labor individual se desarrolle dentro de un contexto global de cooperación. La diferencia con el grupo está en cómo se miden los resultados: en un grupo, por la suma de las contribuciones de cada

miembro; en un equipo, por lo que logra cada persona *más* el producto colectivo de las tareas en las que dos o más miembros deben trabajar juntos.

Otra fuente de eficacia es el intercambio social en torno a objetivos claros y comunes. Es lo que se conoce como **sinergia del equipo**: el proceso de interacción que permite obtener resultados imposibles de alcanzar individualmente.

> **! RECUERDA**
>
> Definición del temario: un equipo es un grupo de personas con capacidades diversas y complementarias, comprometidas con un objetivo común formalmente planteado y con resultados medibles. Para lograrlo requieren interdependencia de esfuerzos y comparten métodos de trabajo y normas de conducta, de las que todos se consideran responsables.

UNIDAD VI

Formación de equipos

1 De grupo a equipo

Para que un equipo funcione con eficiencia y permita el **aprendizaje colaborativo** (el que nace de propuestas de trabajo en grupo) hay que cuidar cinco cuestiones. Antes, conviene fijar la diferencia entre grupo y equipo según la especialista Susan Ledlow:

GRUPO

Conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común, aunque sea algo tan menor como querer subir al mismo autobús.

EQUIPO

Grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia y un conjunto de metas, objetivos y expectativas en común.

Para que un grupo se convierta en equipo hay que favorecer un proceso en el que se trabajen estos cinco conceptos:

1. Cohesión.
2. Asignación de roles y normas.
3. Comunicación.
4. Definición de objetivos.
5. Interdependencia.

2 Las cinco cuestiones

Cohesión

Es la **atracción que ejerce el hecho de ser miembro** de un grupo: hay cohesión cuando sus miembros lo valoran de forma positiva y se sienten atraídos por él. En grupos con una tarea asignada se distinguen dos tipos:

- **Cohesión social:** los lazos de atracción interpersonal que unen a los miembros.
- **Cohesión para la tarea:** el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se combinan para lograr un desempeño óptimo. Para desarrollarla ayuda que los miembros evalúen sus habilidades, fortalezas y debilidades.

Asignación de roles y normas

Con el tiempo, todo grupo reparte roles y establece normas, aunque no lo hable de forma explícita. Las **normas** son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros. Atenerse a roles definidos con claridad permite realizar las tareas de modo eficiente.

Comunicación

Una buena comunicación interpersonal es vital para cualquier tarea. Cada grupo tiene estilos de funcionamiento que la facilitan o la obstaculizan, y conviene analizarlos. Algunos especialistas proponen ejercicios en los que los integrantes practican escuchar a los demás y dar y recibir información.

Definición de objetivos

Los integrantes deben tener **objetivos comunes** para el trabajo del equipo y poder explicar con claridad cuáles son sus objetivos individuales. Una buena práctica es encargar a un grupo recién formado que defina su misión y sus objetivos, porque los objetivos compartidos son una de las propiedades que definen a un equipo.

Interdependencia positiva

En el aprendizaje colaborativo, los participantes responden tanto de su propio aprendizaje como del del equipo. Los miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los compañeros con los que interactúa a diario.

! EJEMPLO

Un grupo de personas que coinciden en una parada de autobús es un grupo: solo comparten una circunstancia. Una cuadrilla de reparto que tiene un nombre, un objetivo de entregas y unas normas acordadas para repartirse las rutas empieza a ser un equipo. (Aviso añadido a este manual.)

! CORREGIDO

El original usa «ómnibus» para el ejemplo del transporte; se ha cambiado por «autobús», como se dice en España.

UNIDAD VII

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo

1 Cómo debe ser cada integrante

Todos los integrantes deben saberse parte del grupo y cumplir su rol **sin perder la noción de equipo**. Para ello conviene que reúnan estas características:

- Establecer relaciones satisfactorias con el resto del equipo.
- Ser leales consigo mismos y con los demás.
- Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- Tener sentido de la responsabilidad para cumplir los objetivos.
- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Tener inquietud por perfeccionarse y superarse.

2 Aspectos necesarios para que el equipo funcione

LIDERAZGO EFECTIVO

Contar con una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes, con una estrategia racional para acercarse a ella, el apoyo de las personas con peso en la organización y incentivos para quienes son clave en ponerla en práctica.

CANALES DE COMUNICACIÓN

Promover canales formales e informales, eliminar las barreras de comunicación y fomentar una retroalimentación adecuada.

AMBIENTE ARMÓNICO

Permitir y promover la participación de todos, y aprovechar los desacuerdos para mejorar el desempeño.

UNIDAD VIII

Etapas en la formación de equipos

Un equipo no nace maduro: pasa por un proceso de maduración con cuatro etapas, que van de la dependencia de quien dirige hasta la autonomía del propio equipo.

1 Etapa de dependencia

En un grupo nuevo, los miembros dependen de quien ejerce la dirección: es la **dependencia jerárquica**. Al desconocer los objetivos y las expectativas del líder, sienten incertidumbre y ansiedad, y para evitarla piden instrucciones precisas sobre qué hacer y cómo hacerlo. Si la situación es adversa, aparecen la falta de colaboración y la insatisfacción, que perjudican la productividad.

El líder formal debe tener sensibilidad para detectar estos efectos negativos y buscar un cambio.

2 Etapa de contradependencia

Es la que más **apertura y disponibilidad** exige a quien responde del equipo. Los miembros empiezan a expresar sus opiniones sobre el trabajo, sus estados de ánimo con más naturalidad y sus necesidades o inconformidades con menos miedo.

El líder debe escuchar los distintos puntos de vista, dialogar para aclarar las divergencias y negociar un compromiso mayor, distinguiendo entre las **necesidades y los deseos** de la organización y de las personas. La etapa está marcada por contradicciones con las que el grupo busca su manera de ser y las raíces de su compromiso, lo que favorece el sentido de responsabilidad.

3 Etapa de independencia

Hay más acercamiento e interacción: los miembros se sienten distendidos y aparentemente cohesionados. El síntoma típico es buscar la **unanimidad o el consenso** en las decisiones, como si expresar un desacuerdo volviera a poner en duda el pacto básico del grupo.

Los miembros se preguntan qué implica su integración. En medio de la confusión y de las opiniones opuestas, el equipo busca un nivel de participación auténtica que permita cooperar sin perder la individualidad. Cuando lo consigue, alcanza una comunicación más completa.

4 Etapa de interdependencia

Los miembros conocen con claridad las habilidades de que disponen y se aceptan a sí mismos y a los demás, con sus posibilidades y limitaciones. El equipo es capaz de **hacerse cargo de sí mismo** y de expresar su autonomía: evalúa su progreso, controla su funcionamiento, regula las tensiones y actúa para cambiar la situación cuando no es satisfactoria o productiva.

Etapa	Rasgo principal
Dependencia	El equipo espera instrucciones de quien dirige
Contradependencia	Se expresan opiniones, emociones y desacuerdos
Independencia	Cohesión aparente y búsqueda de consenso
Interdependencia	Autonomía y autorregulación del equipo

! RECUERDA

Un equipo se distingue de un simple grupo por su objetivo común, su responsabilidad compartida y sus normas, y madura pasando por cuatro etapas: dependencia, contradependencia, independencia e interdependencia. Como dice el temario, los grupos aprenden igual que las personas, y su rendimiento depende del aprendizaje individual y de su capacidad para aprender a trabajar en equipo.

UNIDAD IX

Sistema de comunicación efectiva

La **comunicación efectiva** es la que logra transmitir y recibir justo lo que se quería, gracias a unas buenas destrezas. Emisor y receptor codifican y descodifican el mensaje con éxito: los dos entienden lo mismo. Estudiarla es explorar qué condiciones hacen que comunicarse sea provechoso y eficaz.

Vivimos en la comunicación como los peces en el agua: nos movemos entre palabras y significados casi sin darnos cuenta. Con ellas pensamos, reflexionamos, opinamos, discutimos e incluso nos alejamos de lo que de verdad nos importa. Por eso importa tanto: la calidad de la comunicación con una persona, un grupo o una organización marca la calidad de la relación que tendremos con ellos. Quienes alcanzan un éxito sólido y un respeto duradero, en el trabajo, en la empresa o en la familia, saben expresar con eficacia sus ideas, propósitos y emociones. Solo conociendo y practicando sus principios podremos coordinar, enseñar, aceptar y dirigir nuestras acciones hacia lo que buscamos, en un clima propicio.

! CORREGIDO

El temario original está escrito para la administración pública y, en varios pasajes, para situaciones de negociación con un «cliente» o una «contraparte». En este manual esas pautas se han adaptado a cualquier persona de tu equipo o de tu organización, sin cambiar su sentido. También se han corregido erratas y frases mal construidas.

1 Cómo ser un comunicador efectivo

Hay personas con un verdadero arte para comunicarse: son claras, atrapan la atención y se hacen entender. No todos nacemos con ese talento, pero se aprende si te lo propones y practicas unos puntos clave:

1. **Respeto al oyente.** Todo empieza aquí, ya sea una persona o un auditorio: tiene su propio punto de vista y espera que se respete.
2. **Captar su atención.** Para empezar con impacto, abre con algo que se salga de lo común.
3. **Claridad.** Una vez que tienes su atención, transmite la idea de forma que te comprendan.
4. **Seguridad y calma.** Expón con aplomo y evita expresiones que denoten inseguridad.
5. **Escucha para dar detalles.** Tras la idea, el oyente querrá concreción: escucha con atención para identificar sus necesidades y atenderlas.
6. **Relaciones personales.** Cuídalas con asertividad y empatía.

2 Dos líneas para mejorar

Las conversaciones que mantenemos condicionan nuestras relaciones y el abanico de acciones posibles: lo que decimos y lo que escuchamos define lo que podemos hacer juntos. Para que la comunicación sea efectiva hay que avanzar por dos vías: **potenciar las propias habilidades** y **superar los bloqueos** que la propia comunicación puede arrastrar.

UNIDAD X

Saber escuchar

Escuchar es probablemente el principio más importante y más difícil del proceso comunicativo. Muchos fallos de comunicación vienen de que estamos más pendientes de lo que vamos a decir que de lo que nos dicen, y así se pierde la esencia de comunicar: *poner en común*. Creer que se escucha de forma automática es un error; escuchar exige más esfuerzo que hablar. Además, tomarse tiempo para escuchar a alguien es un regalo en un entorno de ajetreo y estrés: demuestra interés, mejora la relación y ayuda a resolver problemas.

1 Oír no es escuchar

OÍR

Percibir vibraciones de sonido, sin más.

ESCUCHAR

Entender, comprender y dar sentido a lo que se oye.

La **escucha activa** es escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista de quien habla. Va más allá de sus palabras: capta también los sentimientos, ideas y pensamientos que hay detrás. Para ello hace falta **empatía**, es decir, saber ponerse en el lugar del otro.

Tres elementos la facilitan:

- **Disposición psicológica:** prepararse por dentro para escuchar.
- **Observar al otro** e identificar el contenido de lo que dice, sus objetivos y sus sentimientos.
- **Mostrar que escuchas**, con señales verbales («ya veo», «ajá», «mmm») y no verbales (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo).

2 Habilidades de atención

Buenos oyentes no se improvisan: es trabajo duro. Estas pautas ayudan a recibir mejor el mensaje real de la otra persona:

- **Motívate.** Quien dispone de más información suele conseguir mejores resultados. Ponte metas sobre qué quieres averiguar; el reto mayor es motivarte para escuchar a quien no te cae bien.
- **Escucha con un objetivo en mente**, para fijarte en las palabras e indicios que aportan lo que necesitas.
- **Deja que cuente primero su historia.** Quien maneja la información, maneja el poder.
- **No interrumpas**, aunque diga algo incorrecto: es descortés y puedes cortar información valiosa.
- **Dale toda tu atención** y mírale a los ojos: transmite profesionalidad, cercanía y honestidad, y te ayuda a captar sentimientos e intenciones.
- **Atiende a lo no verbal.** Los gestos, la expresión del rostro y el tono de voz pueden dejar ver dudas aunque las palabras expresen convicción.
- **Elimina distracciones** y busca un entorno donde puedas pensar con claridad. No escuches y hables a la vez: es como cantar y silbar al mismo tiempo.

- **Pon lo importante por escrito.** No te fíes solo de la memoria; poder refrescar datos y cifras compartidos te da credibilidad.
- **Responde al mensaje, no a la persona**, y cuida su dignidad para que siga dispuesta a hablar contigo.
- **Mantén la calma.** Si te enfadas, pierdes el control y decides peor: toda emoción intensa estorba a la escucha.

> **RECUERDA**
>
> La atención cae a mitad del mensaje (empieza alta, baja y vuelve a subir hacia el final). Haz un esfuerzo especial en ese tramo central para no desconectar.

3 Lo que debes evitar al escuchar

La escucha activa también consiste en no hacer ciertas cosas:

- Distraerte o interrumpir a quien habla.
- Juzgar, o ofrecer ayuda y soluciones prematuras.
- Quitar importancia a lo que siente: «no te preocupes, eso no es nada».
- Contar tu propia historia cuando el otro necesita hablar, o contraargumentar («me siento mal» / «yo también»).
- Caer en el «síndrome del experto»: tener la respuesta antes de que el otro haya contado ni la mitad.

UNIDAD XI

Escuchar e interactuar

Además de escuchar con atención, hay que **interactuar** con quien habla. Estas habilidades ayudan a entender bien su mensaje y a confirmar que lo has comprendido. Se resumen en cuatro pasos que encadenas en una conversación.

1 Los cuatro pasos para escuchar eficazmente

1. **Adopta una postura cómoda y muestra que escuchas.** Busca una posición que te permita mantener contacto visual. Usa respuestas no verbales (mirada, asentir con la cabeza) y verbales («ajá», «mmm»). Es el paso más sencillo.
2. **Confirma que entiendes sus sentimientos (reflejar).** Plantea con suavidad una hipótesis de lo que siente: «parece que estás dolido por...», «por lo que entiendo, te encanta que...». Sirve para rebajar la tensión de alguien alterado y transmite comprensión y afecto. Puedes hacerlo de dos formas: contando cómo te sentirías tú en su lugar, para que se sienta apoyado, o con preguntas suaves que le inviten a seguir hablando («¿entonces te sentías...?», «¿eso te hizo pensar que...?»).
3. **Pregunta o afirma para obtener más información.** Si algo no ha quedado claro, indágalo (ver

más abajo).

4. **Resume los puntos clave.** Al final, parafrasea con tus palabras lo esencial para comprobar que lo has entendido y permitir que el otro corrija.

2 Las tres habilidades interactivas

CLARIFICACIÓN

Preguntas que aclaran información adicional y todos los aspectos del asunto. «¿Podrías aclararme esto?», «¿qué información concreta necesitas?», «¿para cuándo quieres el informe?».

VERIFICACIÓN

Parafrasear lo que dice el emisor para asegurarte de que lo comprendes y revisar su interpretación. «Si he entendido bien, tu plan es...», «lo que has decidido es esto, por estos motivos...».

REFLEXIÓN

Hacer notar que empatizas con los sentimientos de quien habla. «Veo que te sientes frustrado porque...», «sientes que no te han tratado de forma justa».

3 Preguntar sin que el otro se ponga a la defensiva

- **Preguntas directas** (¿qué?, ¿dónde?, ¿quién?): útiles, pero en tono cortante pueden hacer que alguien se sienta atacado y deje de hablar. Suavízalas: «me gustaría saber qué quieres», «me ayudaría que me dijeras dónde».
- **Admitir la confusión:** «no acabo de entender qué quieres decir», «se me han escapado algunos datos». Rara vez ofende.
- **Frases para completar:** técnica muy usada en psicología, en la que el otro termina la frase («entonces lo que quieres decir es...», «después fuiste a...»).
- **De lo general a lo concreto:** empieza por preguntas amplias y ve afinando hasta obtener los datos necesarios.

4 Parafrasear, resumir y mostrar empatía

Parafrasear es decir con tus palabras lo que parece que el otro acaba de decir. Verifica que lo entiendes bien, evita malentendidos y deja que el otro lo corrija («así que tú crees...»). Hay dos formas:

- **Resumida:** «déjame ver si lo he comprendido...», «de modo que lo que dices es...», «si no te he entendido mal...».
- **Interrogativa:** «¿estás diciendo que...?», «¿es correcto?», «¿estoy en lo cierto?».

ATENCIÓN

No repitas literalmente lo que ha dicho: pensará que te estás burlando. Replantea el contenido con palabras distintas.

Mostrar empatía es tratar de «meterte en su piel» y entender sus motivos: escuchar sus sentimientos y hacerle saber que «te haces cargo» («entiendo lo que sientes», «noto que...»). No consiste en ser simpático ni en mostrar alegría, ni implica aceptar su postura o estar de acuerdo. La empatía se aprende. Para practicarla:

- **No juzgues, no opines ni des soluciones:** limítate a ser consciente del contenido emocional.
- **Reconoce e identifica emociones.** Es más fácil detectar las de los demás si identificas bien las tuyas (frustración, estrés, enfado, alegría, tristeza, nerviosismo).
- **Atiende a lo no expresado:** los componentes emocionales y los significados centrales que no se han dicho.

EJEMPLO

Una compañera te dice que lleva días sin poder avanzar con una tarea. En lugar de ofrecer soluciones de inmediato, pruebas: «Parece que estás agobiada porque no te llega el material. Si he entendido bien, necesitas esos datos antes del jueves, ¿es así?». Has reflejado el sentimiento, parafraseado y verificado en una sola frase. (Aviso añadido a este manual.)

5 Refuerzo verbal

Las **palabras de refuerzo** transmiten que apruebas, comprendes o te interesa lo que oyes y animan a seguir hablando. Pueden ser comentarios directos («me encanta hablar contigo») o más sutiles («bien», «mmm», «¡estupendo!»).

UNIDAD XII

Claves de comunicación en el equipo

Las pautas para comunicarse bien en situaciones de mucha tensión son, casi siempre, las mismas que en épocas normales. Pero en una crisis o un cambio importante la comunicación suele ser el factor más crítico: bien llevada, alivia el estrés, genera confianza y mantiene los resultados en entornos de ansiedad e incertidumbre.

1 Principios para quien lidera

MANTÉN EL CONTACTO

En una crisis nunca se comunica «demasiado», siempre que sea honesto, abierto y coherente. Repite los mensajes por varios medios y formatos: reuniones, preguntas y respuestas, vídeos, correos, cartas, folletos... Cada persona tiene un estilo de escucha y aprendizaje distinto, así que prueba varios canales para que el mensaje llegue a todos.

SÉ CLARO Y PRECISO

Los mensajes deben ser claros, concretos y coherentes. La comunicación confusa o ambigua es el peor enemigo: tómate el tiempo de formularlos bien.

ELIGE AL MENSAJERO

Cada grupo debe recibir el mensaje de la persona adecuada. Si la crisis afecta a toda la organización, suele hablar el máximo responsable; después, los mandos directos trasladan a sus equipos la información relevante, adaptada a cada área pero alineada con la estrategia global.

REÚNETE CARA A CARA

Siempre que se pueda, mejor presencialmente y más de una vez. Bajo estrés, a veces no se escucha o no se lee el material la primera vez; las reuniones de seguimiento permiten repetir la información hasta que todos la asumen y evaluar cómo se está recibiendo el mensaje.

RETROALIMENTACIÓN DE 360°

La comunicación no puede ir solo de arriba abajo: hacen falta preguntas, dudas, ideas y preocupaciones del equipo. Las reuniones frecuentes con grupos y personas ayudan, y también los comentarios informales de pasillo, que muestran en qué se está centrando la gente para ajustar los mensajes clave.

ESPERA LO IMPREVISIBLE

En crisis y cambios, lo inesperado ocurre. Cuenta con un plan de respuesta y designa a una persona responsable de gestionarlo. Actuar con rapidez y seguridad tranquiliza y da confianza en el liderazgo.

2 Comunicar es dar y recibir

La comunicación es, ante todo, una **actitud de apertura** hacia el otro: disposición generosa para dar y recibir. No es fácil; es un arte que se perfecciona practicándolo cada día, compartiendo no solo lo que hacemos y aprendemos, sino también algo más de nosotros mismos. Quien de verdad quiere comunicarse sabe escuchar, incluso el silencio, que también comunica. Según el temario, escuchar constituye el 90 % de una buena comunicación, porque todos necesitamos que se nos escuche.

! RECUERDA

Comunicar bien es sobre todo escuchar bien: presta atención plena, pregunta con suavidad, parafrasea para comprobar que has entendido y muestra empatía sin juzgar.

MÓDULO II

El profesional dentro de un equipo

En este módulo pasamos del equipo como conjunto a ti como parte de él. Verás qué papeles se juegan dentro de un grupo y cómo los perciben la organización, el grupo y cada persona, y qué técnicas permiten que el equipo participe, genere ideas y decida mejor.

! AVISO

El material original está orientado a la administración pública (habla de «servidor público» y de «dependencias»). En esta versión web el contenido se ha adaptado a cualquier profesional y a cualquier organización o empresa, sin cambiar el sentido de lo que se explica.

! CORREGIDO

El título del módulo en el manual en PDF habla del «servidor público dentro de un equipo»; aquí lo llamamos «el profesional dentro de un equipo». Además, la portada de ese módulo indica por error «Módulo I», cuando corresponde al Módulo II.

UNIDAD XIII

La función del profesional como parte de un equipo: los roles

Un equipo consigue sus objetivos gracias a la participación de todos sus miembros. Para que esa participación sea eficaz, cada persona debe conocer las motivaciones, visibles u ocultas, de las demás y querer que el resto también se implique en lograr lo que el equipo persigue. La manera concreta en que cada uno contribuye es lo que llamamos **rol**.

1 Rol esperado, rol percibido y rol representado

Un **rol** es la función o papel que alguien desempeña en un grupo (coordinador, secretario...). Ese papel se combina con las características personales de quien lo ejerce. Hay tres formas de mirarlo:

ROL ESPERADO

Lo que el grupo o la organización espera de quien ocupa una posición, mezclado con la forma de ser de esa persona.

ROL PERCIBIDO

Conjunto de conductas que la persona cree que debería mostrar en una situación concreta. A veces coincide con el rol esperado.

ROL REPRESENTADO

El comportamiento real de la persona. Si se aleja demasiado del esperado, solo quedan dos salidas: adaptarse a lo que se espera de ella o abandonar el grupo.

2 Cinco ideas clave sobre los roles

- **La organización define el rol de cada puesto.** Lo hace mediante descripciones de puesto que fijan las actividades de cada posición y su relación con las demás. Por ejemplo, de quien dirige la producción se espera que organice los procesos para cumplir los objetivos marcados.
- **Representamos varios roles a la vez.** Una misma persona puede ser responsable de un departamento, compañera de su equipo y subordinada de otra área de la organización.
- **Existe un «conjunto de rol».** Son las expectativas que los demás ponen sobre quien ocupa un rol: cuantas más expectativas, más complejo es el rol. Si eligen a un compañero como representante sindical, se espera que defienda a sus compañeros a toda costa.
- **Cada persona percibe el rol a su manera.** Se llama percepción de rol y, cuando es precisa, influye de forma decisiva en el rendimiento.
- **Los roles pueden chocar entre sí.** Es el conflicto de rol, que veremos al final de la unidad.

3 Tres miradas sobre un mismo rol

Dentro de una organización puede haber tres percepciones distintas del mismo rol, y la distancia entre ellas explica muchos malentendidos.

Quién percibe	Qué entiende por el rol	Ejemplo
La organización	La posición de una persona es la suma de los roles que la organización le asigna: lugar en la cadena de mando, nivel de autoridad, funciones y deberes. Esos roles van unidos al puesto, no a una persona concreta.	El organigrama y la descripción del puesto de supervisor.
El grupo	Los roles también se vinculan a los individuos dentro de los grupos a los que pertenecen, formales o informales.	En un grupo de inspectores ambientales se espera que el más veterano represente al grupo ante la jefatura, aunque no sea el mejor inspector.
El individuo	Cada persona tiene una idea propia, influida por la organización y el grupo, pero también por sus valores y actitudes básicas.	Un supervisor recién ascendido se ve como representante de su grupo ante la dirección, en vez de representante de la dirección ante su grupo.

4 El conflicto de rol

Al tener varios roles a la vez, es posible que cumplir bien uno impida cumplir los demás. Además, como miembro de un grupo, la persona soporta presiones para conservar su identidad y su responsabilidad personal a cambio de ser leal al grupo. Esta situación se denomina **conflicto de rol**.

> **! EJEMPLO**
>
> Una responsable de departamento debe exigir que se cumplan unos plazos (rol de responsable) y, al mismo tiempo, quiere proteger a un equipo que ya va sobrecargado (rol de compañera). Hacer bien una cosa perjudica a la otra. (Aviso añadido a este manual.)

5 Tipos de roles en un grupo

Dentro de un grupo se desempeñan roles muy diversos. Unos se orientan a la **tarea** o al objetivo principal; otros, al **desarrollo y mantenimiento del propio grupo**. Estos roles se combinan con la personalidad de cada uno y dan como resultado el rol representado.

Roles orientados a la tarea

Rol	Qué hace
Iniciación	Ofrece ideas, alternativas y propuestas.
Coordinación	Reúne, relaciona, sintetiza y reformula las distintas aportaciones.
Facilitación	Estimula la participación y anima a la productividad del grupo.
Interrogación	Pregunta y pide aclaraciones.
Información	Aporta información, datos y experiencias.
Crítica y evaluación	Critica, enjuicia y cuestiona.

Roles orientados al desarrollo del grupo

Rol	Qué hace
Animación	Crea un clima positivo, de cohesión, escucha y participación.
Observación	Analiza, resume, interpreta y registra; hace funciones de secretaría.
Negociación	Recoge posturas e intereses distintos y busca acuerdos.
Conciliación	Busca la armonía, la mediación y el acuerdo en momentos de conflicto.

UNIDAD XIV

Comunicar ideas y construir relaciones de equipo: técnicas de dinamización de grupos

Las **técnicas de dinamización** son instrumentos, medios, estrategias y procedimientos que, aplicados bien a la dinámica de un equipo, fomentan la participación, aprovechan el potencial del grupo y aumentan su eficacia. Cada una propone una forma distinta de organizar el trabajo en grupo para mejorarlo.

1 Cómo elegir la técnica adecuada

Hay muchas técnicas y ninguna sirve para todo. La decisión depende de estas variables:

- **Objetivo:** qué queremos conseguir con el trabajo del grupo.
- **Tamaño del grupo:** una técnica pensada para un grupo pequeño no funciona igual con uno grande.
- **Participación:** algunas técnicas la facilitan más que otras.
- **Recursos:** todas exigen materiales, espacio y tiempo.
- **Características de los miembros:** algunas encajan mejor con ciertos perfiles.
- **Madurez, entrenamiento y experiencia del grupo:** hay que tener en cuenta la etapa de desarrollo en que se encuentra.
- **Conocimiento de la técnica:** conviene haberla vivido antes para aprovecharla al máximo.
- **Experiencia de quien dirige:** con más experiencia en dinámica de grupos se puede profundizar más en la técnica.

> **! RECUERDA**
>
> Al trabajar en grupo conviene prever el procedimiento y decidir las técnicas con antelación. Además, muchas técnicas empiezan con una fase de trabajo individual: trabajar en grupo no significa hacerlo todo entre todos.

2 Para qué sirven en la práctica

Las tareas grupales suelen estar muy ligadas a los objetivos, la planificación, el reparto de tareas, la puesta en común de información, el análisis de la realidad, la creatividad, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la evaluación y la coordinación. Muchas técnicas tienen relación con la creatividad, y el trabajo en grupo es una buena ocasión para potenciarla.

3 Técnicas para analizar y describir problemas

El temario resume estas herramientas para analizar un problema antes de buscar soluciones:

TORMENTA DE IDEAS

Los participantes generan ideas libremente, sin críticas ni reflexiones profundas. Se trata de evitar las inhibiciones y los bloqueos que provoca la censura.

DIAGRAMA DE PARETO

Herramienta gráfica que permite definir cuáles son los problemas fundamentales de una situación y, por tanto, qué prioridades son más urgentes.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

También llamado de causa-efecto o de espina de pescado, por su forma de esqueleto de pez. Muestra las relaciones entre una variable y los posibles factores que originan la situación actual.

CAMPOS DE FUERZA

Representación gráfica de las fuerzas positivas o impulsoras y de las negativas o restrictivas de cada tema que se evalúa.

ANÁLISIS DAFO (FODA)

Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Permite conocer los factores clave del éxito y el perfil de un proyecto, y qué tener en cuenta para elegir las estrategias o alternativas más adecuadas.

! CORREGIDO

El original anuncia «dos grandes bloques» de técnicas y a continuación enumera cinco. Aquí se presentan simplemente como cinco técnicas de análisis. Además, «FODA» es el nombre latinoamericano de lo que en España se conoce como análisis DAFO.

UNIDAD XV

Técnicas para la generación de alternativas

Una vez analizado el problema, el equipo necesita ideas para resolverlo. Estas técnicas ayudan a generarlas sin bloqueos y con la implicación de todos.

1 Técnicas de creatividad y de estructuración de ideas

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Creada por Edward de Bono. Aborda un problema desde distintos puntos de vista para generar ideas sin bloqueos que anulen la creatividad.

EXAMEN DE LOS LÍMITES

También de Edward de Bono. Reestructura los supuestos de partida y avanza en el estudio del problema buscando los conceptos clave y los factores que lo limitan.

PENSAMIENTO UTÓPICO

Consiste en imaginar que todo es posible y, ante un estímulo (por ejemplo, una frase), poner en juego todas las respuestas imaginables.

EMPLEO DE METÁFORAS

Redefine el problema al liberar las limitaciones que impone el lenguaje o el sistema aprendido con el que solemos ver las cosas.

ASOCIACIÓN FORZADA

Pretende generar ideas implicando a todos los participantes.

MÉTODO K-J

Busca una solución idónea estructurando bien el problema, a partir de un conjunto de formulaciones distintas generadas mediante un procedimiento aleatorio, según el temario.

ANÁLISIS MORFOLÓGICO

Cuando ya hay alternativas, se hacen todas las combinaciones posibles con los elementos de las distintas alternativas.

2 Técnicas que garantizan la participación de todos

GRUPO NOMINAL

Logra una participación idéntica de todos, valora las ideas de forma equilibrada y ordena las alternativas. Cada persona genera sus ideas sin discutirlas antes, de modo que nadie influye en los demás.

MÉTODO DELPHI

Busca mejorar la calidad de las decisiones en grupo, aunque también sirve para hallar soluciones creativas. Es un proceso interactivo de preguntas y respuestas que se alarga hasta lograr el objetivo.

3 Técnica 6-3-5 y otras variantes

La **técnica 6-3-5** permite generar ideas sin restricciones técnicas. Su nombre resume las reglas: 6 personas, 3 ideas y 5 minutos.

1. Se reúnen seis personas y cada una recibe una hoja en blanco.
2. Cada una escribe tres ideas sobre el problema planteado en solo cinco minutos.
3. Pasados los cinco minutos, cada persona entrega su hoja a la compañera o compañero de al lado.
4. Se repite el proceso partiendo de las ideas que ya hay en la hoja recibida, y así sucesivamente.

EMBALSE DE IDEAS

Mismo objetivo y proceso que el 6-3-5, pero las hojas no pasan al compañero, sino que se dejan en el centro de la mesa y cada uno coge otra al azar. Así se mantiene el anonimato y no se limita el número de personas que pueden participar.

PHILLIPS 6/6

Busca la participación activa de todos. El grupo se divide en bloques de 6 personas, que disponen de 6 minutos para anotar su análisis. Después se presenta al grupo completo, donde se analizan las aportaciones.

CUCHICHEO

También llamado diálogos simultáneos. Dentro del grupo completo se dialoga por parejas y luego se hace una puesta en común de lo que ha salido en cada pareja.

ÁRBOL DE LA TRANSFORMACIÓN TOTAL (ATTO)

Técnica de creatividad para generar ideas sin censura crítica: se imaginan todos los cambios posibles, reales o irreales, en un objeto o situación (color, forma, función, etc.).

4 Qué aportan estas técnicas al equipo

Además de generar ideas y analizar problemas, las técnicas grupales sirven para desarrollar:

- **Las personas y el grupo:** pensamiento divergente, capacidad de expresión, cambios de actitud y de motivación, y posibilidad de actuar.
- **La realización de las tareas:** productividad, extensión del conocimiento, expresión de puntos de vista y evaluación crítica.
- **El espíritu de equipo:** escuchar y sentirse escuchado, respeto hacia los demás y compromiso.

! RECUERDA

Dentro de un equipo conviven tres miradas sobre cada rol (la de la organización, la del grupo y la tuya), y entenderlas evita conflictos. Para generar ideas con todos, elige la técnica según el objetivo, el tamaño del grupo y su experiencia.

UNIDAD XVI

Planificación de proyectos y reuniones de equipo eficaces

Una reunión bien llevada es una de las mejores ocasiones para reforzar el vínculo entre las personas y la organización: pocas situaciones laborales generan tanta buena voluntad, satisfacción y camaradería como terminar una reunión en la que todos se han sentido escuchados y valorados y se ha conseguido un objetivo que importaba a todos. Pero en la práctica abundan las reuniones que solo hacen perder tiempo, dinero y energía. Esta unidad te enseña a convocarlas, conducirlas y cerrarlas para que merezcan la pena.

CORREGIDO

El temario original está pensado para la administración pública («dependencia», «gerencia», «mesa principal»). Aquí se ha adaptado el lenguaje a cualquier organización o empresa, sin cambiar el sentido. También se han unificado los términos «director», «líder facilitador» y «conductor de la reunión», que en el original se usan como sinónimos.

1 Qué es una reunión y qué debe aportar

Una **reunión** es la conjunción de un grupo de personas unidas por un asunto común y, por tanto, con interés en abordarlo juntas. Toda reunión debería cumplir estas seis funciones:

- **Define al equipo:** quienes asisten comparten el mismo objetivo o la misma situación.
- **Actualiza conocimientos:** el equipo revisa y amplía lo que sabe para trabajar mejor y comunicarse con más rapidez y eficacia.
- **Aclara los objetivos** de la organización o del área.
- **Genera compromiso** con las decisiones que se toman y con los objetivos que persiguen.
- **Muestra al equipo funcionando como tal**, con el líder guiándolo.
- **Hace aflorar** las posiciones de cada uno y el juego de fuerzas dentro del grupo.

2 Tipos de reunión

INFORMATIVA

Da a los miembros la información que necesitan para cumplir un objetivo concreto.

INSTRUCTIVA

Forma al equipo y le transmite los conocimientos para trabajar con más criterio.

CREATIVA

Estimula a los miembros a descubrir nuevos métodos o soluciones.

DECISORIA

Está orientada a elaborar planes y tomar decisiones.

DE CONSULTA

Quien tiene la responsabilidad de una decisión pide antes consejo y sugerencias al equipo.

3 Cuándo conviene reunirse

- Solo cuando sea realmente necesario.
- Cuando se haga, asegúrate de que se cumple su objetivo.
- Cuida los detalles: si no hay con qué tomar notas o dónde proyectar, la atención del grupo se resiente.

- Usa los resultados de la reunión para dar feedback al grupo.

4 La convocatoria

Una buena convocatoria evita preguntas, retrasos y asistentes que llegan sin saber a qué. Debe incluir:

- Fecha, hora de inicio y hora de finalización.
- Lugar donde se celebrará.
- Quién más participará, además de la persona convocada.
- Objetivo de la reunión.
- Agenda (orden del día) con los temas a tratar.
- Información previa que conviene leer, enviada con antelación.
- Si procede, qué datos o documentos debe llevar cada asistente.

5 Preparación previa de la logística

Antes de empezar, el organizador comprueba que todo funciona. Es especialmente importante en reuniones grandes o con invitados externos:

- Sala adecuada, con espacio suficiente y ambiente agradable, y distribución de asientos según el número de asistentes.
- Composición de la mesa presidencial, si la hay, y confirmación de las invitaciones a las personas invitadas.
- Sonido, grabadora, proyector, pantalla, alargadores eléctricos y material audiovisual instalados y probados.
- Servicio de café o agua para los asistentes y para quienes intervengan.

6 Principios clave y ciclo de una reunión

Principios

- Mantener e incrementar en todo momento la autoestima del equipo.
- Escuchar y responder con empatía.
- Pedir ayuda cuando haga falta y animar a participar a todos.

Ciclo de acción

1. Empezar respondiendo a «¿con qué contamos?» y «¿para qué estamos aquí?».
2. Aclarar los detalles.
3. Desarrollar las ideas.
4. Acordar las acciones.
5. Cerrar con una revisión y fijar el seguimiento.

7 Técnicas para conducir las deliberaciones

El director de la reunión cuenta con tres herramientas: **preguntas, respuestas** y **apoyos visuales y audiovisuales**. Con ellas aplica estas técnicas:

- **Pedir aclaraciones** cuando algo no se entienda.
- **Hacer de distribuidor:** regular el turno de palabra para que participe todo el mundo.
- **Escuchar** de verdad.
- **Resumir** lo dicho a menudo.
- **Limitar las divagaciones** y **administrar el tiempo**.
- **Cerrar la discusión** cuando toca y **comprobar el consenso**.
- **Evaluar el proceso** de la reunión.

Cómo gestionar las respuestas

- No desalentar las respuestas claras y completas.
- Evitar que unas pocas personas acaparen todas las respuestas.
- No dejar ninguna pregunta sin responder; si hace falta, reformularla de forma más sencilla.
- No conformarse con respuestas monosilábicas.

Consejos para quien dirige

- Mira a los ojos a los participantes.
- Usa con naturalidad el lenguaje gestual; cada persona tiene su propio estilo.
- No te escondas detrás de una mesa, un libro u otro objeto.
- Pierde el miedo a moverte por el espacio y evita quedarte «paralizado».
- Si dudas, te confundes o te sonrojas, sigue como si nada: respira hondo y sostén un momento el aire para recuperar la calma.
- Sé natural. Si finges o imitas a otro, el grupo lo nota y se desencanta.

8 Errores que debe evitar quien dirige

IMPONER

Decir al grupo cómo pensar, tener una agenda propia que se imponga a todas las opiniones, o adoptar un papel autoritario y un tono doctoral en los asuntos que se debaten.

ARBITRAR Y ENTRAR AL TRAPO

Permitir que los demás recurran a él para resolver sus disputas, o meterse en discusiones y diálogos personales.

FALTA DE TACTO

Orientar la discusión de forma poco hábil o corregir sin cuidado las afirmaciones erróneas de los miembros del grupo.

ACAPARAR

Hablar demasiado.

! CORREGIDO

El original incluye entre los errores «corregir declaraciones erróneas aun cuando puedan llamar la atención hacia un punto discutible». La idea es que corregir de forma brusca delante de todos desanima la participación; por eso se ha reformulado como falta de tacto, y no como prohibición de corregir.

9 Qué hacer ante imprevistos

- **Mantén la calma** y la cabeza fría; no te impliques emocionalmente con el grupo.
- **Busca las causas** de la nueva situación y compártelas con el grupo para que apoye los cambios que consideres convenientes. Es la capacidad de adaptación, y exige flexibilidad.
- **Si hay un miembro «difícil»** (por indiferencia o agresividad), aplica una estrategia al estilo del judo: deja pasar un tiempo prudencial y espera a que se «meta en el juego». Si la situación persiste, adopta una actitud más directiva.
- **Aprovecha el imprevisto** para despertar la creatividad del equipo.

Las situaciones conflictivas en una reunión suelen nacer de cuatro fuentes:

- Contingencias o causas de fuerza mayor.
- Preparación inadecuada, tanto del contenido como de la organización de la reunión.
- Papeles y personalidades que no encajan entre sí.
- Necesidades de reconocimiento y afecto de los asistentes que no se atienden.

10 Después de la reunión: acta y evaluación

1. Redactar el acta de la sesión y reproducirla.
2. Leer el documento final.
3. Firmar el acta y los documentos.
4. Distribuir los materiales a los participantes.
5. Evaluar la reunión.
6. Difundir los resultados a quien corresponda.

La **evaluación** permite a quien conduce y a quienes organizan conocer el resultado real, la opinión de los asistentes y el grado de implicación logrado. Aunque es una apreciación en parte subjetiva, conviene traducirla a términos medibles: fija antes de la reunión parámetros de referencia y de eficiencia, y compara después con lo que de verdad ha ocurrido.

11 Las reglas de Michael Gore

Según el temario, Michael Gore propone cuatro reglas para que las cosas se hagan y se aproveche bien el tiempo:

- Definir tus metas.
- Desarrollar un programa definido.
- Elaborar tablas de tiempo (calendarios).
- Concentrarte en lo esencial.

! EJEMPLO

Antes de convocar la reunión semanal, una responsable se pregunta si basta con un correo. Como hay que decidir un cambio de turnos, la convoca como reunión decisoria: envía el orden del día y los horarios actuales dos días antes, limita la sesión a 45 minutos, resume los acuerdos al final y manda el acta ese mismo día. (Aviso añadido a este manual.)

UNIDAD XVII

Resolución de problemas y toma de decisiones

Todo problema surge de una distancia entre lo que queremos y lo que tenemos, y resolverlo exige decidir. Esta unidad explica el proceso racional de decisión, los tipos de decisión que existen y las bases (cuantitativas y no cuantitativas) en las que puedes apoyarte.

1 Pasos del proceso de toma de decisiones

! CORREGIDO

En el original los pasos aparecen desordenados y con títulos que no corresponden a su contenido (por ejemplo, «asignar peso a los criterios» se describe como «desplegar las alternativas», y se remite a un «paso número cinco» que no existe). Se han reordenado en el orden lógico del proceso.

1. **Reconocer la necesidad de decidir.** Aparece cuando hay una disparidad entre el estado deseado y la situación real: eso es el problema.
2. **Identificar los criterios de decisión.** Son los factores que importan para decidir; reflejan lo que cada persona considera relevante.
3. **Ponderar los criterios.** No todos pesan igual: hay que darles un peso según su importancia, y priorizar los que condicionan por completo la decisión.

4. **Desarrollar las alternativas.** Se elabora una lista de todas las opciones posibles para resolver el problema.
5. **Evaluar las alternativas.** Se analiza críticamente cada una frente a los criterios ponderados; al compararlas, se ven con claridad sus ventajas y desventajas.
6. **Elegir la mejor alternativa.** En el proceso racional, es la que obtiene la puntuación más alta en la evaluación anterior.

! EJEMPLO

Una persona quiere comprar un coche. Sus criterios pueden ser precio, tamaño, número de puertas, marca, nuevo o usado, equipamiento y color. Al ponderarlos, ve que precio y tamaño son decisivos: un coche con todo lo demás pero fuera de presupuesto, o demasiado pequeño para el uso que le dará, queda descartado. Otro comprador, en cambio, puede dar prioridad absoluta a que sea nuevo. El mismo proceso lleva a decisiones distintas porque los criterios y sus pesos son personales.

El modelo racional supone que quien decide es objetivo y lógico, tiene una meta clara y que cada paso lleva de forma coherente a la alternativa que mejor la logra.

2 Tipos de decisiones

PROGRAMADAS

Son repetitivas y rutinarias, y ya existe un método definido para resolverlas. Como el problema está bien estructurado, no hace falta hacer un proceso completo cada vez. Se apoyan en procedimientos (pasos secuenciales), reglas que garantizan coherencia y justicia, y políticas que orientan el criterio de quien decide.

NO PROGRAMADAS

Son únicas, poco estructuradas y de mayor alcance. Ejemplos del temario: reestructurar un área, cerrar una división no rentable o crear la estrategia de mercado de un producto nuevo.

3 Bases cuantitativas y no cuantitativas

Las técnicas de decisión van desde las corazonadas, en un extremo, hasta el análisis matemático complejo, en el otro. No existe una técnica mejor ni una combinación válida para todo: la elección depende de la experiencia y los conocimientos de quien decide y de los recursos disponibles.

Base	En qué consiste	Qué debes tener en cuenta
No cuantitativa	Cuatro apoyos muy personales y conocidos: intuición, hechos, experiencia y opiniones consideradas.	Muchos la ven como la forma natural de decidir. Sirve tanto para fijar objetivos como para elegir los medios de alcanzarlos.

Base	En qué consiste	Qué debes tener en cuenta
Cuantitativa	Técnicas de métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como la programación lineal, la teoría de colas o los modelos de inventarios.	Ayuda a decidir con más eficacia, centrándose sobre todo en los medios, es decir, en la mejor manera de alcanzar un objetivo ya fijado. No sustituye al buen juicio.

Según el temario, el desarrollo de las técnicas cuantitativas creció a mediados de la década de 1940 gracias a mejores mediciones, a la disponibilidad de ordenadores, al interés por las matemáticas aplicadas y al deseo de métodos más lógicos para los problemas de gestión.

UNIDAD XVIII

Toma de decisiones en grupo

Aunque quien dirige suele decidir solo muchas cosas, hay ocasiones en que le conviene aprovechar a su equipo. En las organizaciones actuales muchas decisiones se toman en grupo o en comités, y pasan a ser individuales cuando se convierten en decisiones estructuradas o estándar. Tanto una forma como la otra tienen ventajas y desventajas que conviene conocer.

1 Ventajas del trabajo en grupo

MÁS INFORMACIÓN

Un grupo accede a más fuentes y conocimientos que una sola persona, con independencia de su formación o experiencia. Aporta más cantidad y más diversidad de ideas.

MÁS VARIEDAD DE PUNTOS DE VISTA

Cada integrante piensa distinto, así que el abanico de opciones es mayor que el de quien trabaja solo.

MÁS ACEPTACIÓN

Muchas decisiones fracasan porque una parte de la gente no las acepta. Quien ha ayudado a desarrollar una decisión difícilmente la boicotea, y su puesta en marcha es más fácil. Puede haber divergencias, pero se discuten antes de que el acuerdo se convierta en un compromiso de todos.

MÁS LEGITIMIDAD

Los métodos participativos son aceptados por todos. Si quien decide no consulta, aunque tenga el poder para hacerlo, corre el riesgo de parecer autoritario y arbitrario.

MENOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

Como todos han participado, conocen la situación; las preguntas, objeciones y obstáculos habituales al aplicar una decisión suelen desaparecer.

CORREGIDO

El original afirma que las decisiones en grupo son «las menos peligrosas» y las de «menor nivel de error». Se ha suprimido esa afirmación general, que no se sostiene: el propio temario reconoce que no garantizan la perfección y, más adelante, explica cómo el grupo también puede equivocarse (presión social, pensamiento grupal).

2 Desventajas del trabajo en grupo

CONSUMEN MÁS TIEMPO

Reunir al grupo cuesta, y llegar a una decisión es más lento que decidir solo. Con buena organización, las reuniones se programan con antelación.

PRESIONES SOCIALES

El deseo de ser aceptado o de destacar puede condicionar lo que dice cada miembro, y el intercambio de opiniones se convierte en una exhibición de liderazgo en vez de una búsqueda de la mejor solución.

RESPONSABILIDAD AMBIGUA

Al compartirse, la responsabilidad se diluye y nadie responde claramente de los resultados.

COMPROMISOS FORZADOS

A veces el grupo se estanca y no se pone de acuerdo. Obligados a decidir, sus miembros ceden o aceptan una versión distinta de su solución. Ocurre sobre todo cuando se divide en subgrupos y cada uno defiende una opción diferente.

CORREGIDO

El original dice que las reuniones previstas «no deben ser menores de dos semanas» y que la responsabilidad compartida da «un gran valor a los resultados». Son frases confusas y poco coherentes; se han omitido o reformulado según el sentido del párrafo.

3 Cómo lograr que funcione

La decisión en grupo da muy buenos resultados si quien dirige sabe llevarla:

- **Gánate el apoyo del grupo** señalando el valor de sus aportaciones para resolver el problema.
- **Da a cada integrante tareas concretas** en las que pensar y trabajar, para que pueda reconocer su contribución.
- **Crea un entorno abierto y franco**, donde las personas puedan proponer ideas creativas y también hablar de fallos y errores posibles. Esto es esencial para evitar el **pensamiento grupal**, es decir, que el grupo acepte una idea sin cuestionarla para no romper la armonía (definición añadida a este manual).

RECUERDA

Quien dirige a veces tiene que tomar decisiones difíciles o poco populares que no pueden contentar a todos. Antes de culpar a la dirección, conviene entender que probablemente está haciendo lo que debe, aunque no pueda dar a cada persona todo lo que quiere.

RECUERDA

Una reunión es eficaz si se convoca solo cuando hace falta, se prepara, se conduce con escucha y se cierra con acta y seguimiento; y una decisión, ya sea individual o en grupo, es buena cuando parte de criterios claros, compara alternativas y cuenta con el compromiso de quienes la van a aplicar.

MÓDULO III

Equipos de alto rendimiento

Este módulo trata de cómo construir y dirigir equipos de alto rendimiento. Empieza por cómo se mide y se consigue la efectividad de un equipo, sigue con los planes cortos de acción y las cualidades personales que exigen (inteligencia emocional, empatía, asertividad) y termina con la inteligencia emocional entendida como capacidad de toda la organización.

! CORREGIDO

El original está pensado para la administración pública (habla de «servidores públicos», «dependencia», «directivos de la dependencia» o «año fiscal»). En este manual se ha adaptado a cualquier organización o empresa: «profesional», «organización», «dirección». Además, la portada de la página 61 del PDF dice «Módulo II», pero corresponde al Módulo III, «Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento». (Aviso añadido a este manual.)

UNIDAD XIX

Metodologías para medir la efectividad del equipo

Muchos responsables de área no conocen bien los factores que determinan la **efectividad** de un equipo. Por eso suelen fijarse solo en el desempeño (lo que se produce) y olvidan otras condiciones que lo alteran. Esta unidad explica qué es un equipo efectivo y qué debe hacer quien lo dirige para conseguirlo.

1 Qué es un equipo efectivo

La efectividad conjunta de un equipo se evalúa con **tres criterios interrelacionados**:

1. **Resultados que cumplen los estándares de quienes los usan.** Los productos, servicios o decisiones del equipo deben satisfacer a todos los afectados. Por eso los objetivos hay que definirlos teniendo en cuenta a esas personas, aunque cada una persiga fines distintos; es un factor clave al estructurar el equipo.
2. **Bienestar y desarrollo de sus miembros.** La experiencia en el equipo debe contribuir a que las personas se desarrollen. Algunos equipos ofrecen muchas oportunidades para ello y otros, al contrario, frustran la satisfacción personal.
3. **Más capacidad futura para trabajar y aprender juntos.** Lo vivido debe reforzar la capacidad del grupo de colaborar y aprender. Las «agendas escondidas» y el no jugar con las cartas sobre la mesa lo impiden, aunque se alcancen algunos objetivos.

! ATENCIÓN

Muchos directivos se centran, como mucho, en el primer criterio y descuidan los otros dos, que son igual de vitales para la organización.

2 Cómo obtener efectividad: dos responsabilidades

Dirigir un equipo con efectividad exige asumir dos conjuntos de responsabilidades:

ADMINISTRAR EL ENTORNO

Vigilar el entorno competitivo y gestionar las relaciones con los grupos de interés y con el resto de la organización.

ADMINISTRAR EL EQUIPO

Diseñar el equipo y facilitar su forma de trabajar.

3 Administración del entorno

Quien dirige es el líder natural del equipo y debe actuar de forma **proactiva** para garantizar su éxito:

- **Vigilar el entorno competitivo:** seguir de forma constante las actividades clave de los grupos de los que se depende (clientes, proveedores, competidores y el medio en general). Cuanto más cambiante es el entorno, más esfuerzo requiere esta vigilancia.
- **Mantener relaciones externas** con asociaciones del sector, administraciones y competidores, para aprovechar oportunidades y frenar amenazas.
- **Gestionar las relaciones internas:** entender cómo se reparte el poder en la organización y negociar las condiciones que permitan al equipo trabajar sin obstáculos.
- **Educar a otros** sobre la estructura, los sistemas y las políticas de la organización que pueden afectar a la efectividad del equipo.

4 Administración del equipo: el diseño

El **diseño** abarca la elección del tipo de equipo, su composición, su estructura y la definición de la agenda.

Definición de la agenda

Los miembros necesitan saber qué se espera de ellos, hacia dónde van y cómo encaja su propósito en la misión, la estrategia y las directrices de la organización. La agenda debe ser **razonable pero retadora**, con objetivos significativos que comprometan a las personas. Quien dirige debe dar autonomía (empoderar) para que cada uno desarrolle sus capacidades y se sienta satisfecho. Una vez formado el equipo, conviene dejar un margen en la agenda para que los miembros propongan modificaciones que encajen con sus intereses, aspiraciones y talentos.

Tipo de equipo requerido

Con la agenda clara hay que decidir qué tipo de equipo se necesita. Según el temario, Drucker lo compara con tres deportes:

Modelo	Cómo funciona	Nivel de cooperación
Béisbol	Posiciones fijas que no se intercambian. Se puede reunir gente con muchas destrezas individuales.	Reducido

Modelo	Cómo funciona	Nivel de cooperación
Fútbol americano	Destrezas individuales con cierta intercambiabilidad.	Más cooperación e integración
Dobles de tenis	Funciones principales en lugar de posiciones fijas; intercambio y coordinación constantes.	Máximo: confianza y compromiso

Para saber cuál conviene hay que examinar con detalle las tareas, los objetivos y el propósito del equipo.

Composición y estructura

Hay que seleccionar con cuidado a los miembros, atendiendo a sus habilidades **técnicas, humanas y de resolución de problemas**. También hay que equilibrar **similitud y diversidad**: algunos directivos eligen a gente que piensa y decide como ellos. Un buen equipo no debería parecer formado por clones ni ser tan dispar que unos no puedan aprender de otros.

EQUIPOS HOMOGÉNEOS

Se acoplan con mucha facilidad y rapidez, pero tienen menos riqueza de ideas, experiencia y complementariedad.

EQUIPOS HETEROGÉNEOS

Cuestan más de acoplar, pero a largo plazo pueden ser más efectivos.

5 Facilitación de la operación

Los directivos que dirigen bien equipos no se limitan a la tarea: prestan mucha atención al **proceso** con el que el equipo la realiza. Enseñan a reducir las pérdidas de proceso que inevitablemente aparecen en cualquier grupo y a conseguir ganancias sinérgicas. Dos aspectos son fundamentales: moldear la cultura del equipo y asesorarlo.

Moldeamiento de la cultura

Las **normas, rutinas y valores** influyen enormemente en la efectividad. Las normas (expectativas sobre el comportamiento de los miembros) se fijan en las primeras etapas del equipo y deben reforzarse desde el principio, porque después son difíciles de cambiar. Los equipos crean normas sobre:

- El reparto del poder y la influencia: quiénes son los líderes y qué grupos pesan más.
- Los patrones de comunicación: quién habla más y cómo se gestionan las interrupciones.
- Qué se puede discutir: por ejemplo, si se pueden expresar emociones.
- El manejo de los conflictos: si se pueden decir libremente las diferencias de opinión.

Por eso quien dirige debe **fomentar normas productivas desde el primer momento**, sin esperar a que surjan solas, y ser consciente de cómo su propio estilo de dirección las condiciona. A veces el equipo ni sabe qué normas ha desarrollado; los equipos que se autoevalúan y se autocontrolan son más efectivos, porque sin retroalimentación es difícil aprender y mejorar.

Asesoramiento

Es un error suponer que los miembros saben trabajar juntos con eficacia. Pueden tener la experiencia técnica para la tarea, pero no la experiencia humana o interpersonal, así que necesitan orientación en ese terreno. Quien dirige debe:

- Dar retroalimentación oportuna sobre los roles y su impacto en el desempeño.
- Hacer a cada persona responsable de sus actos y comportamientos.
- Dar también retroalimentación al equipo en su conjunto.
- Si hay dificultades, indagar sus causas antes de actuar.
- Permitir que el equipo experimente con nuevas formas de hacer las cosas, para que mejore de forma continua.

Para llegar a un alto desempeño, el equipo debe superar **tres barreras**:

ESFUERZO

Dedicar el esfuerzo suficiente para cumplir la tarea con la máxima efectividad.

ESTRATEGIAS

Contar con formas o métodos adecuados para realizar el trabajo.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Aportar el nivel de saber y destreza que exige la tarea.

Los equipos no nacen excelentes: se hacen con práctica, esfuerzo y cierta experimentación.

6 Conclusiones

- Los equipos efectivos no surgen de forma natural: requieren un esfuerzo constante y conjunto de quien dirige y de los miembros, con responsabilidades compartidas y mucho compromiso.
- Hay que vigilar el entorno para detectar oportunidades y retos, y resolver los problemas internos que impiden lograr resultados.
- Se debe dedicar mucho tiempo a construir la agenda, elegir a los miembros y analizar la tarea, cuidando las normas y los roles y asesorando con retroalimentación correcta, individual y colectiva.
- El esfuerzo debe repartirse entre todos estos factores, reforzando el que sea más urgente en cada momento. Están interrelacionados: vigilar el entorno y dirigir el equipo se influyen mutuamente y ambos afectan a la efectividad final.

! CORREGIDO

En el original aparecen frases con errores («solucionarlos problemas», «ell s», «in uyendo nalmente»). Se han corregido por su sentido evidente. En la frase «una agenda... que contribuyen a que se obtengan mejor los objetivos» se ha entendido que las modificaciones deben ayudar a lograr mejor los objetivos. (Aviso añadido a este manual.)

UNIDAD XX

Planes cortos de acción contra metas de la organización

1 El problema: poco tiempo para planificar

A veces un equipo debe cumplir sus metas con un plazo de ejecución muy corto y sin periodo previo de planificación. El temario propone como respuesta los **planes cortos de acción**: dividir las metas de la organización en pequeños planes que el área puede ejecutar a lo largo del año. Son simples acotaciones de esas metas, pero su valor está en que son efectivos cuando hay prisa.

Lo más importante no es implantar el plan, sino que los miembros del equipo tengan ciertas cualidades personales: **inteligencia emocional y asertividad**.

2 Inteligencia emocional

Las emociones marcan la mayoría de nuestras decisiones casi sin que nos demos cuenta: pensemos en cómo elegimos el coche, la pareja o el trabajo, que rara vez es solo cuestión de cálculo. Por eso la inteligencia emocional es tan importante en el trabajo. Desarrollarla afecta, entre otras, a estas áreas:

AUTOCONTROL EMOCIONAL

También llamado autorregulación. Impide dejarse arrastrar por los sentimientos del momento y ayuda a reconocer que las crisis son pasajeras. Es lo que solemos llamar «trabajar bajo presión».

AUTOMOTIVACIÓN

Dirigir las emociones hacia un objetivo y fijar la atención en las metas, no en los obstáculos. Es esencial en planes cortos, donde no se puede perder de vista el objetivo pese a los imprevistos y tareas extra.

EMPATÍA

Reconocer y comprender las emociones de los compañeros, lo que ayuda a que las acciones del plan lleguen a buen término.

ASERTIVIDAD

Defender los intereses propios y expresar sentimientos sin negar los derechos de los demás (se desarrolla a continuación).

3 Asertividad

La **asertividad** es un concepto de la psicología moderna para entender y mejorar las relaciones sociales. Es una conducta que permite actuar según los propios intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos y ejercer los derechos personales **sin negar ni violentar los de los demás**.

Hoy se espera que los profesionales asuman compromisos para mejorar la productividad y la calidad, rindan más dentro del equipo y corrijan por sí mismos las dificultades. Ya no basta con justificar un mal resultado diciendo que las instrucciones no fueron claras: se espera que la persona tenga iniciativa, pida la información que le falta y reclame con antelación lo que necesita. Con plazos cortos no hay tiempo para errores, solo para aprender de ellos.

Una persona asertiva suele reunir estas características:

- Libertad de expresión.
- Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- Facilidad para comunicarse con cualquier compañero, sea cual sea su nivel jerárquico.
- Comportamiento respetable y capacidad de aceptar las propias limitaciones.
- Se defiende bien en sus relaciones y tiene confianza en sí misma para cambiar cuando hace falta, algo esencial en un plan a corto plazo.

La asertividad en los equipos de alto rendimiento

En un equipo orientado a metas competitivas, cada integrante necesita asertividad para **discrepar con propiedad, expresar desacuerdos y rechazar el pensamiento de grupo dominante**, que hace perder de vista la meta común y la capacidad crítica. En planes cortos, ser asertivo puede significar ir a veces contra la corriente del grupo o llamar la atención para mostrar un camino mejor. Advertir de un mal resultado a tiempo evita consecuencias graves para todos y para la organización.

> **! RECUERDA**
>
> El objetivo es que todos los miembros posean cierto nivel de inteligencia emocional y asertividad, y así convertirse en un verdadero equipo capaz de resolver los imprevistos del día a día.

UNIDAD XXI

La inteligencia emocional en la organización

1 Una organización honrada y abierta

La declaración de objetivos de una organización cumple una **función emocional**: transmite un sentido compartido de que se está haciendo algo valioso. Para conocer esos valores compartidos, cada persona debe conocer su perfil de virtudes y debilidades en distintas áreas de competencia.

Toda organización tiene una zona de experiencia colectiva (sentimientos e información compartidos) que a menudo no se expresa y se convierte en un **punto ciego**. Para evitarlo hace falta una organización más honrada y abierta en su comunicación interna, con un ambiente donde se valore la verdad y se escuchen todas las caras de una cuestión. Eso solo ocurre si la gente puede opinar sin miedo al castigo, la venganza o el ridículo; es decir, con **comportamientos asertivos y comunicación efectiva**.

2 Lo que desmoraliza: las causas del agotamiento

Pocas organizaciones reconocen que ellas mismas generan estrés; lo habitual es culpar a la víctima. El agotamiento reduce la eficiencia, incluso en tareas rutinarias, y acaba perjudicando a toda la

organización. Se puede hacer mucho por evitarlo si se previenen, en lo posible, estas situaciones:

SOBRECARGA LABORAL

Demasiado trabajo, en poco tiempo y con escaso apoyo. Se reduce el tiempo de recuperación, el cansancio se acumula y el trabajo se resiente.

FALTA DE AUTONOMÍA

Responsabilidad sobre la tarea, pero poco poder para decidir cómo hacerla. El mensaje emocional es que no se respeta el criterio ni la habilidad de la persona.

PÉRDIDA DE VÍNCULOS

Aislamiento creciente. Las relaciones personales son lo que hace excelente a un equipo; repartir tareas al azar debilita el compromiso con el grupo.

INJUSTICIA

Trato poco equitativo: desigualdades en la retribución o la carga de trabajo, quejas ignoradas o políticas autoritarias. Provoca resentimiento, cinismo, alienación y falta de entusiasmo por los objetivos.

CONFLICTO DE VALORES

Contradicción entre los principios de la persona y lo que exige el trabajo: mentir para vender, saltarse un control de seguridad para acabar a tiempo o usar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio muy competitivo. El coste lo paga su sentido moral.

El resultado neto es **agotamiento crónico y pérdida de motivación, entusiasmo y productividad**.

Aprender a expresar lo que pensamos y sentimos ayuda a sacar a la luz sentimientos y supuestos ocultos que generan resentimientos inexplicables y bloqueos. Para ello hace falta autoconocimiento y otras aptitudes emocionales: empatía, cooperación y colaboración.

3 La «inteligencia» de la organización

La organización en su conjunto tiene una especie de **inteligencia**, igual que los grupos y equipos que la forman. Inteligencia es la capacidad de resolver problemas, afrontar desafíos o crear productos valorados. Según la teoría de sistemas, en un entorno de cambio turbulento y competencia, la entidad más adaptable es la que absorbe más información, la aprovecha mejor para aprender y responde con más agilidad, empatía, colaboración, creatividad y flexibilidad.

Como el trabajo supone aprendizaje, las organizaciones son **comunidades de crecimiento compartido** o «redes de participación». La clave del buen desempeño es transmitir entusiasmo y compromiso, dos cualidades que la organización puede ganarse, pero no imponer. Ahí interviene la inteligencia emocional, cada vez más buscada como aptitud colectiva por sus efectos:

- Comunicación abierta y mayor confianza entre todos.

- Relaciones internas y externas más sólidas, que dan ventaja competitiva.
- Colaboración, apoyo y recursos compartidos.
- Innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común.
- Pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante.

4 Etapas de la organización y futuro

Toda organización es como un organismo: nace, crece en distintas etapas, madura y termina. Puede enfermar por causas externas (sacudidas del mercado, una visión estratégica miope, absorciones hostiles, tecnologías competidoras imprevistas), pero un fallo de inteligencia emocional también puede volverla vulnerable: es el equivalente a un sistema inmunológico debilitado.

Si los integrantes aportan cooperación, colaboración, autorregulación, motivación, empatía, liderazgo y comunicación abierta, la organización se adaptará mejor al futuro. Con presiones competitivas crecientes ganan valor las personas automotivadas, con iniciativa, deseo de esmerarse y optimismo para tomarse con calma los contratiempos. Además, el temario señala que las capacidades de los líderes futuros serán muy distintas de las actuales: aptitudes como activar cambios, adaptarse, aprovechar la diversidad y trabajar en equipo, que hace una década no figuraban en el radar, interesan cada vez más.

5 La inteligencia emocional se puede aprender

Plano	Qué significa trabajarla
Individual	Identificar, evaluar y aumentar los elementos de la propia inteligencia emocional.
Grupal	Afinar la dinámica interpersonal que hace al grupo más inteligente emocionalmente.
Organizacional	Revisar la jerarquía de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional en la contratación, la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y los ascensos.

! IMPORTANTE

La inteligencia emocional no es una panacea ni garantiza más cuota de mercado o mejores resultados, pero promoverla ofrece una ventaja competitiva: las personas colaboran más y desarrollan aptitudes no solo de competencia y productividad, sino también socioafectivas.

! RECUERDA

Un equipo de alto rendimiento se construye: se diseña con cuidado, se asesora y se vigila su entorno. Sus miembros necesitan autocontrol, empatía y asertividad, y la organización debe evitar sobrecarga, injusticia y falta de autonomía.

UNIDAD XXII

Supuestos teóricos de la motivación

Para trabajar bien en equipo conviene entender qué hace que una persona se esfuerce, y por qué lo que motiva a un compañero puede dejar indiferente a otro. Esta unidad define la motivación y describe cómo funciona; las siguientes repasan las principales teorías que intentan explicarla.

! CORREGIDO

El temario original está redactado para la administración pública («dependencia», «gerentes», «directivos de la dependencia»). Aquí se ha adaptado a cualquier organización o empresa («organización», «dirección», «responsables»), sin cambiar el sentido de las teorías.

1 Qué es la motivación

El comportamiento humano responde, casi siempre, a una motivación: las personas actúan de una determinada manera porque con ello esperan obtener una satisfacción. La palabra viene del latín *movere*, «mover». Una definición sencilla y completa es esta:

! RECUERDA

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Ese impulso aparece en forma de necesidad, deseo, tensión, incomodidad o inquietud después de un estímulo, que puede ser externo o interno. Sucede dentro de la persona, por eso no se ve, pero se manifiesta en una conducta que sí es observable. A veces ni siquiera la propia persona sabe qué la está moviendo.

2 El ciclo de la conducta motivada

1. **Estímulo.** Algo externo o interno despierta una necesidad.
2. **Necesidad o tensión.** La persona siente un desequilibrio o una inquietud (esto es la motivación).
3. **Conducta.** Actúa para conseguir su objetivo.
4. **Satisfacción.** Si lo logra, la tensión desaparece.

Si algo impide alcanzar la satisfacción, aparece la **frustración**.

! CORREGIDO

En el original se anuncia que existen «dos clases de motivación y tres tipos de motivos», pero la clasificación no aparece en el texto (probablemente era un esquema que no se ha conservado). Se omite aquí para no inventarla.

3 Otras definiciones de autores

Distintos autores subrayan aspectos diferentes del mismo fenómeno. Te sirven para quedarte con las ideas clave:

- **Dessler:** el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades.
- **Herzberg:** hacer algo porque resulta muy importante para uno mismo hacerlo.
- **Kelly:** las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta.
- **Jones:** la forma en que la conducta se inicia, se activa, se sostiene, se dirige y se detiene, junto con la reacción subjetiva que la acompaña en la organización.
- **Robbins:** la voluntad de hacer grandes esfuerzos por alcanzar los objetivos de la organización, siempre que ese esfuerzo permita satisfacer alguna necesidad individual.

4 Cómo funciona en el trabajo

- **Es distinta en cada persona.** Las motivaciones difieren de un individuo a otro y cambian con los años y las circunstancias.
- **No depende solo del sueldo.** También pesan las condiciones de trabajo, el entorno, el trato de los superiores, el respeto y el reconocimiento por el trabajo bien hecho y la calidad de vida laboral.
- **Hay que alinear objetivos.** Para que el trabajo motive de verdad, las necesidades de la persona deben ser compatibles con las metas de la organización.

> **ATENCIÓN**
>
> Como cada persona se mueve por cosas distintas, no existe una única «receta» de motivación para todo el equipo. Lo primero es conocer qué busca cada integrante.

UNIDAD XXIII

Teorías de las necesidades

Estas teorías responden a la pregunta «¿por qué trabaja la gente?» y parten de una idea común: la motivación es un proceso que busca satisfacer necesidades. Una **necesidad** es un estado interno de tensión que hace atractivos ciertos resultados, y esa tensión empuja a buscar metas concretas que, al lograrse, la reducen.

- Un trabajador motivado es un trabajador en estado de tensión.
- Cuanta más tensión, más esfuerzo para aliviarla.
- Si el esfuerzo satisface la necesidad, la tensión baja.

1 Maslow: la pirámide de las necesidades

Idea central. Abraham Maslow ordena las necesidades humanas en una jerarquía: cuando se satisface un grupo, el siguiente pasa a ser el dominante.

- Los dos primeros niveles son necesidades **primarias o de orden inferior**.

- Los tres siguientes son **secundarias o de orden superior**: no cobran importancia hasta que la persona puede aspirar a satisfacciones internas de tipo psicológico.
- El orden es el «normal o lógico», pero puede variar según la etapa de la vida o las circunstancias; hay personas que anteponen la autorrealización a las necesidades fisiológicas, aunque no es lo habitual.

! DATO AÑADIDO

El original muestra la pirámide en una imagen que no se ha conservado. Los cinco niveles clásicos de Maslow, de abajo arriba, son: fisiológicas, de seguridad, sociales (pertenencia), de estima y de autorrealización. En el trabajo se relacionan, por ejemplo, con el salario básico, la estabilidad del empleo, el buen ambiente con los compañeros, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. (Aviso añadido a este manual.)

Qué aplicar en un equipo. Comprueba qué necesidades tiene cubiertas cada persona antes de intentar motivarla con algo de un nivel superior: un reconocimiento público sirve poco si le preocupa la estabilidad de su puesto.

2 Alderfer: la teoría ERC

Idea central. La teoría ERC deriva de la de Maslow, pero no exige una jerarquía rígida. Agrupa las necesidades en tres bloques: **existencia**, **relación** y **crecimiento**.

- Una persona puede trabajar por necesidades de crecimiento aunque las de existencia o relación sigan sin cubrir, o por los tres grupos a la vez.
- Si no se logran satisfacer las necesidades de relación o crecimiento, vuelve el interés por las de existencia.

Qué aplicar en un equipo. No des por hecho que quien tiene un buen sueldo ya solo busca desarrollo profesional: si se frustra en lo social o en lo profesional, puede volver a centrarse en lo material.

! RECUERDA

Según el temario, en las sociedades más desarrolladas muchos trabajadores ya tienen cubiertas las necesidades inferiores y se mueven sobre todo por las superiores, pero en otros contextos mucha gente sigue trabajando para cubrir necesidades básicas.

3 Herzberg: motivación e higiene

Idea central. Frederick Herzberg preguntó a las personas qué deseaban de su trabajo y distinguió dos tipos de factores. Lo que nos hace sentir bien lo atribuimos a nosotros mismos; lo que nos hace sentir mal, al entorno.

FACTORES MOTIVADORES (INTRÍNSECOS)

Logros, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascensos y crecimiento. Están ligados a la satisfacción en el puesto y son los que realmente motivan.

FACTORES DE HIGIENE (EXTRÍNSECOS)

Políticas y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y sueldo. Cuando son adecuados evitan la insatisfacción, pero no generan satisfacción.

Por eso, eliminar lo que genera insatisfacción calma las quejas de las personas, pero no necesariamente las motiva. Para motivarlas hay que poner el énfasis en los logros, el reconocimiento, el contenido del trabajo, la responsabilidad y el crecimiento.

Qué aplicar en un equipo. Cuida lo básico (condiciones, trato, claridad de normas) para que no haya descontento, y añade tareas con sentido, autonomía y reconocimiento para que haya ganas.

! RECUERDA

La teoría de Herzberg tiene críticos, que cuestionan la objetividad de sus investigaciones y resultados. Aun así es de las más conocidas y fue muy popular a mediados de los años sesenta.

4 McClelland: logro, poder y afiliación

Idea central. David McClelland se centró en tres necesidades básicas, que cada persona tiene en distinta medida:

LOGRO O REALIZACIÓN

El impulso de sobresalir, lograr resultados según unas normas y luchar por tener éxito.

PODER

La necesidad de que otros se comporten de una manera distinta a como lo harían por sí mismos.

AFILIACIÓN

El deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Claves sobre el logro

- Quien tiene alta necesidad de logro quiere hacer bien su trabajo por la satisfacción de conseguirlo, no tanto por la recompensa.
- Prefiere puestos con mucha responsabilidad, riesgos calculados, metas de dificultad media y **retroalimentación** sobre su desempeño. Suele tener éxito en actividades empresariales, como dirigir su propio negocio.
- Según el temario, las personas eficaces tienen una necesidad de logro mayor que las ineficaces, que suelen priorizar la afiliación: les interesa más socializar que hacer bien las tareas.

Logro y dirección de equipos

- Una gran necesidad de logro no garantiza ser un buen responsable de equipo: quien la tiene se interesa más por lucirse con sus propios resultados que por influir en que otros rindan.
- Por eso un buen profesional ascendido a jefe puede no funcionar en el nuevo puesto.
- El temario sostiene que los mejores responsables combinan alta necesidad de poder y baja de afiliación, y que una alta motivación por el poder es requisito para dirigir con eficacia.

> **! CORREGIDO**
>
> Se ha eliminado una frase del original incomprensible («un eficiente administrador genera lo gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro»). Probablemente quería decir que quien dirige bien una organización no suele tener una gran necesidad de logro; se omite para no atribuirle algo dudoso.

Cómo desarrollar el impulso de logro

McClelland propuso cuatro pasos para que una persona refuerce su necesidad de logro:

1. Buscar la retroalimentación necesaria, para reforzar los éxitos y aspirar a logros mayores.
2. Buscar modelos de realización: personas que hacen bien su trabajo, e intentar emularlas.
3. Modificar la propia imagen, viéndose como alguien que necesita el éxito y los retos.
4. Controlar las fantasías, pensando y hablándose en términos positivos.

Qué aplicar en un equipo. Da retos medianos y feedback frecuente a quienes buscan logro; no coloques como responsable a alguien solo porque sea el mejor ejecutor, y forma a los futuros líderes en las necesidades de poder y afiliación.

UNIDAD XXIV

Teorías de procesos: expectativas, metas y equidad

Las teorías anteriores dicen *qué* necesitamos. Los modelos de proceso explican *cómo* se inicia, se dirige, se sostiene y se detiene la conducta, es decir, cómo se decide esforzarse. Aquí entran las expectativas, las metas y la justicia percibida.

1 Teoría de las expectativas (Vroom)

Idea central. Las personas somos seres que razonamos y tenemos creencias y esperanzas sobre el futuro. Para entender la motivación hay que saber qué busca cada una de la organización y cómo cree que puede conseguirlo. Sus bases están en las investigaciones de Tolman y Lewin y se asocia con Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

- Según Víctor Vroom, decidimos cuánto esforzarnos en función de la recompensa que esperamos por ese esfuerzo (un aumento, un ascenso...).

- La fuerza motivadora depende del valor psicológico que cada persona da al resultado (la **valencia**), y lo que decide si se esfuerza es su grado de expectativa de conseguirlo.
- A veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se esperaba, pero lo que mueve es la expectativa.

El modelo se ha aceptado ampliamente porque coincide con la experiencia: cuanto más confiamos en obtener una recompensa, más nos esforzamos.

Qué aplicar en un equipo. Asegúrate de que la recompensa importa a quien la recibe y de que la persona ve realista conseguirla con su esfuerzo.

2 Modelo de Porter y Lawler

Idea central. El esfuerzo depende de lo atractiva que sea la recompensa y de cómo percibe la persona la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo tiene varias partes:

DESEMPEÑO Y RECOMPENSA

Se espera que quienes trabajan mejor cobren más y asciendan antes. Como no siempre ocurre, hay mucha gente desmotivada. Quien decide debe tener en cuenta lo que cada persona espera y lo que considera justo.

DOS TIPOS DE RECOMPENSA

Las **extrínsecas** las concede la organización. Cuando esta llega a su límite, la persona debe encontrar **recompensas intrínsecas** (satisfacción interna), que dependen de ella y solo son reales si las percibe como tales.

EQUIDAD

Las personas deben creer que las recompensas son justas. Tiene dos dimensiones: recibir según la habilidad y el esfuerzo, y recibir en relación con otros que hacen lo mismo con igual eficacia.

El modelo ha sido bien recibido porque algunas de sus partes se han comprobado empíricamente con buenos resultados.

! CORREGIDO

En el original, la palabra «retroalimentación» aparece como título suelto, sin texto, porque el esquema del modelo de Porter y Lawler no se ha conservado. Se ha omitido ese título para no inventar su contenido.

Qué aplicar en un equipo. Vincula las recompensas al buen desempeño de forma visible, mantén criterios claros para que se perciban como justos y cuida también la satisfacción interna: el trabajo con sentido, el aprendizaje, el orgullo del resultado.

3 Modelo integrador de Hodgetts y Altman

Idea central. Combina lo que se sabe sobre motivación (necesidades, impulso de logro, factores de higiene, expectativas, desempeño y satisfacción) y mantiene como punto focal la relación motivación, desempeño y satisfacción.

- Las recompensas son la base del proceso: la conducta depende de sus consecuencias.
- Estamos satisfechos o motivados según las recompensas, extrínsecas e intrínsecas, que recibimos por lo que hacemos.
- El reto de quien dirige es saber qué recompensa espera cada persona y vincularla al desempeño.
- Si una organización quiere una plantilla muy motivada, debe estar dispuesta a pagar por el buen desempeño.

Esto se complica en organizaciones sin ánimo de lucro o muy condicionadas por convenios y sindicatos. En esos casos se necesitan buenos responsables capaces de negociar y convencer, o resignarse a un rendimiento por debajo del posible.

Qué aplicar en un equipo. Pregunta a cada persona qué valora y conecta ese incentivo con resultados concretos.

4 Locke: fijación de metas

Idea central. A finales de los años sesenta, Edwin Locke planteó que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Las metas guían nuestros actos y nos impulsan a rendir más; es una de las teorías más acordes con el sentido común.

- Las metas **específicas** motivan más que las generales.
- Las metas **más difíciles** motivan más que las fáciles.
- Las metas **imposibles** no motivan: la merman y llevan antes a la frustración.

> **EJEMPLO**
>
> Una persona de ventas que se propone batir el récord de la empresa para ganar un viaje, o conseguir una subida para comprar una casa, se compromete consigo misma y no mide el esfuerzo.

La teoría cuenta con apoyo empírico y es de amplia aceptación en la psicología de las organizaciones. Es de enfoque cognitivo, y por eso se opone a la teoría del reforzamiento, de enfoque conductista.

Qué aplicar en un equipo. Fija objetivos concretos, medibles y exigentes pero alcanzables, y acuérdalos con quien debe cumplirlos.

5 Teoría de la equidad (Adams)

Idea central. J. Stacey Adams sostiene que comparamos nuestros **insumos** (esfuerzo, aportación) y nuestros **resultados** (recompensas, prestaciones) con los de los demás, evaluamos si son justos y reaccionamos para eliminar cualquier injusticia. Hacemos esta comparación casi siempre sin darnos cuenta, con compañeros o con otras personas de referencia.

- Si recibimos lo mismo que los demás por un esfuerzo equivalente, nos sentimos satisfechos y motivados.
- Si percibimos desigualdad, nos desmotivamos o, en algunos casos, aumentamos el esfuerzo para alcanzar lo mismo que los demás.

Cómo reaccionan las personas ante la desigualdad

CAMBIAN SUS INSUMOS

Por ejemplo, ponen menos esfuerzo.

CAMBIAN SUS RESULTADOS

Por ejemplo, quien cobra por pieza produce más unidades, pero de menor calidad.

DISTORSIONAN LA PERCEPCIÓN DE SÍ MISMAS

Pasan a pensar que trabajan más de lo que creían.

DISTORSIONAN LA PERCEPCIÓN DE LOS DEMÁS

Creen que en otros puestos no se hace nada, o que no querrían estar en su lugar.

CAMBIAN DE REFERENCIA

Piensan que, aunque ganan menos que los demás, ganan más que su padre a su edad.

SALEN DEL CAMPO DE COMPARACIÓN

Por ejemplo, dejan el puesto.

Es una teoría compleja que requiere más estudio, pero gana coherencia y aceptación cuando se combina con la teoría de las expectativas.

Qué aplicar en un equipo. Explica con transparencia los criterios de reparto de tareas, reconocimiento y retribución; la injusticia percibida, aunque no sea real, desmotiva.

UNIDAD XXV

Comparativa de las teorías de la motivación

Esta tabla resume las teorías de las dos unidades anteriores para que puedas compararlas de un vistazo.

Teoría	Autor	Idea central	Qué aplicar en un equipo
Jerarquía de necesidades	Maslow	Las necesidades se ordenan en cinco niveles; al cubrir uno, el siguiente pasa a dominar.	Identificar qué necesidades tiene cubiertas cada persona.
ERC	Alderfer	Existencia, relación y crecimiento, sin jerarquía rígida; la frustración arriba devuelve el interés abajo.	No dar por superadas las necesidades básicas.

Teoría	Autor	Idea central	Qué aplicar en un equipo
Motivación-higiene	Herzberg	Los factores de higiene evitan la insatisfacción; los motivadores generan satisfacción.	Cuidar lo básico y añadir responsabilidad, logro y reconocimiento.
Necesidades adquiridas	McClelland	Tres necesidades: logro, poder y afiliación.	Retos medios y feedback para el logro; formar a líderes en poder y afiliación.
Expectativas	Vroom	Nos esforzamos según la recompensa que esperamos y su valor para nosotros.	Recompensas deseadas y que se vean alcanzables.
Modelo de Porter y Lawler	Porter y Lawler	Esfuerzo, desempeño y recompensas (extrínsecas e intrínsecas), con la equidad como pieza clave.	Vincular el desempeño a recompensas percibidas como justas.
Modelo integrador	Hodgetts y Altman	Combina las anteriores; las recompensas son la base del proceso.	Averiguar qué recompensa espera cada persona y asociarla al desempeño.
Fijación de metas	Locke	La intención de alcanzar una meta motiva; mejor específica y difícil, nunca imposible.	Objetivos concretos, exigentes y alcanzables.
Equidad	Adams	Comparamos insumos y resultados con los de otros y reaccionamos ante la injusticia.	Criterios transparentes de reparto y reconocimiento.

! RECUERDA

Ninguna teoría lo explica todo: las de necesidades dicen qué mueve a cada persona, y las de proceso, cómo decide esforzarse. Para motivar a un equipo, combina ambas: conoce lo que necesita cada integrante, fija metas claras y garantiza que el esfuerzo se reconozca de forma justa.

! AVISO

El temario original está redactado para la administración pública («servidor público», «dependencia», «gerencia»). En este manual se ha adaptado el lenguaje y el enfoque a cualquier organización o empresa, sin cambiar el sentido de las ideas.

UNIDAD XXVI

Empowerment y rendición de cuentas

Un equipo es la suma de logros individuales. Por eso, para que el equipo alcance sus metas, hay que cuidar los factores que llevan a cada persona a rendir bien. El principal de ellos es el **empowerment**, que va siempre de la mano de la **rendición de cuentas**.

CORREGIDO

El original habla de «servidores públicos» y «dependencias». Aquí se usa «profesionales» y «organización» para que valga en cualquier empresa o entidad. También se ha reescrito una frase confusa que parecía decir que el empowerment es una cualidad que cada miembro desarrolla por sí solo: en realidad lo impulsa quien dirige el equipo. (Aviso añadido a este manual.)

1 Qué es el empowerment

El término inglés *empowerment* se traduce como «potenciación» o «empoderamiento». Consiste en dar poder y autoridad a las personas del equipo y transmitirles la sensación de que su trabajo es suyo. El verbo *to empower* equivale a facultar, habilitar, capacitar, autorizar o conferir poderes; hoy se usa más «potenciar», y expresiones como «facultar» o «habilitar» van quedando en desuso.

Se puede entender también como el proceso que permite aprovechar al máximo las capacidades de las personas. Es lo que ocurre cuando la dirección da al equipo toda la información, el conocimiento y los recursos que necesita y le deja elegir cómo hacer el trabajo, siempre que se respeten los valores de la organización.

2 Quién lo impulsa y qué exige

- **Lo impulsa quien lidera el equipo.** Para que alguien actúe con empowerment, primero hay que concederle poder sobre sus propias acciones, siempre orientado a los objetivos de la organización.
- **La persona asume la responsabilidad.** Cada miembro es una pieza imprescindible del engranaje y se responsabiliza de cumplir sus metas apoyándose en su propia motivación y en el equipo.
- **Requiere confianza plena.** Se confía en que cada uno cumple lo asignado y pide ayuda al resto solo cuando se ve desbordado o cuando las metas del equipo corren peligro.
- **Lleva tiempo.** Exige entrenamiento y dedicación de todo el equipo; no se consigue de un día para otro.
- **Necesita un liderazgo eficaz.** Un líder que dirija a diario en el sentido correcto, motive con entusiasmo y consiga que las personas se identifiquen con los valores y la misión de la organización y aporten ideas para lograr los objetivos.

Bien aplicado, el empowerment refuerza el liderazgo, da sentido al trabajo en equipo y hace que la calidad total deje de ser un simple discurso motivacional para convertirse en una forma de trabajar que funciona.

3 Organización tradicional y organización con empowerment

Aspecto	Organización tradicional	Organización con empowerment
El puesto	Pertenece a la empresa.	Pertenece a cada persona.
Responsabilidad	Solo se reciben órdenes.	La asume la persona, no el jefe, el supervisor u otro departamento.
Información sobre el desempeño	No siempre se sabe si se trabaja bien; los indicadores no son claros.	Cada uno sabe en todo momento cómo va.
Voz	El colaborador debe callarse.	La gente decide cómo se hacen las cosas.
Control	Poco o ningún control sobre el propio trabajo.	La persona controla su trabajo.

4 Empowerment y accountability

Los equipos de alto desempeño se sostienen sobre dos pilares:

EMPOWERMENT

Conceder a una persona o a un equipo autoridad para tomar decisiones y realizar su propio trabajo.

ACCOUNTABILITY

Rendición de cuentas: responder del uso cuidadoso de los recursos para lograr una ventaja competitiva.

La regla es sencilla: **si se da poder, se debe pedir cuentas de cómo se ha usado**.

Quien entra en una organización suele hacerlo con mucha motivación para hacer bien las cosas. Esa motivación se apaga cuando le impiden desarrollarse, lo encorsetan en estructuras rígidas de poder y le imponen cómo trabajar. El empowerment propone lo contrario: dejar de interferir en lo que resta a las personas la capacidad de hacer bien su trabajo y darles la oportunidad de rendir plenamente, liberando sus conocimientos, su experiencia y su motivación.

5 Requisitos para implantarlo

Según el temario, el empowerment busca que la organización se oriente a los procesos, sea eficiente en costes, mejore de forma continua y se adapte con rapidez y flexibilidad a los cambios. Para lograrlo exige tres requisitos:

1. **Compartir información.** Los equipos deben tener toda la información necesaria para entender la situación de la organización con claridad. Solo así pueden decidir con responsabilidad y a tiempo, satisfacer al cliente, asegurar la calidad y generar beneficios.
2. **Crear autonomía dentro de unos límites.** La organización debe tener definidas su misión, visión, valores, metas, estructura y sistemas. Cada departamento traduce esa visión en objetivos y

actividades propios (lo que se llama *despliegue de objetivos*) y cada trabajador sabe cuál es su función, cuáles son sus responsabilidades, qué competencias tiene y cuáles debe desarrollar.

3. **Sustituir la jerarquía por equipos autodirigidos.** Las estructuras son cada vez más planas: hay menos niveles intermedios, parte de los servicios se contrata fuera y la dirección está más cerca de la base. Los supervisores, que antes se limitaban a ejecutar decisiones ajenas, asumen nuevas responsabilidades y necesitan formación.

> **! IMPORTANTE**
>
> No se puede dar poder a quien no tiene las destrezas para usarlo. El empowerment requiere un aprendizaje autodirigido y un crecimiento del equipo que reduzcan poco a poco su dependencia de los superiores.

Al cambiar su papel, la dirección se centra en el plan estratégico, la satisfacción de los clientes, las necesidades actuales y futuras del mercado, la mejora e implantación de nuevos procesos y equipos, la formación de las personas y la innovación mediante proyectos especiales.

UNIDAD XXVII

Cómo se aplica el empowerment

Llevar el empowerment a la práctica exige actuar en tres frentes a la vez: el puesto de trabajo, el equipo y la formación.

1 Acondicionar los puestos de trabajo

Se trata de mejorar los puestos para que las personas se sientan cómodas y tengan sentido de orientación, pertenencia y responsabilidad. Un puesto con empowerment ofrece:

- Autoridad.
- Diversidad de tareas.
- Retos.
- Un rendimiento significativo, es decir, que se note.
- Poder para tomar decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- La posibilidad de llevar un proyecto desde el principio hasta su conclusión.

2 Trabajar en equipos

Hay que diseñar planes de formación completos que desarrollen las habilidades técnicas de cada persona. Los equipos organizan a la gente para que responda de su rendimiento y del de su área, y asumen muchas de las funciones que antes tenían los supervisores. Es una buena forma de dar energía al personal y de mejorar sus decisiones en cuatro aspectos:

PLANIFICACIÓN

El equipo participa en planificar su trabajo.

ORGANIZACIÓN INTERNA

El equipo decide cómo se reparte y se coordina.

SELECCIÓN DEL LÍDER

El equipo interviene en la elección de quien lo dirige.

ROTACIÓN DE PUESTOS

Las personas pasan por distintas tareas y ganan versatilidad.

3 Formar y entrenar

Cuando las personas y los equipos asumen más responsabilidad, necesitan entrenamiento para desarrollar nuevas habilidades. Además, quien trabaja con empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin acudir a una autoridad superior. Cada miembro del equipo debería ser capaz de:

- Gestionar conflictos y resolver problemas.
- Valorar diferencias de opinión.
- Apoyar a sus compañeros y ayudar a tomar decisiones.
- Participar en reuniones y comunicar ideas con claridad.

UNIDAD XXVIII

Consideraciones para implantar equipos de alto desempeño

Crear un equipo de alto desempeño no se improvisa. El temario recoge once consideraciones que conviene tener en cuenta, desde el compromiso inicial hasta los recursos con que se dota al equipo.

1 Preparar el terreno

COMPROMISO

La dirección debe estar convencida y comprometida con formar y mantener estos equipos, y todos los miembros han de implicarse y participar.

METAS COMUNES

Unas metas claras concentran la energía en un único propósito. Deben ser específicas, medibles, realizables, realistas y con plazo definido. Hay que fijar los pasos para alcanzarlas, comunicarlo todo con claridad y tener en cuenta escenarios, plazos de entrega, expectativas y motivaciones.

PLAN DE IMPLANTACIÓN

Un plan de unos dos o tres años con cuatro fases: planificación (misión y actividades clave), organización (estructura, personal y formación), acción y desarrollo (objetivos y pautas de funcionamiento) y evaluación y control (resultados, desviaciones y retroalimentación).

PLAN DE FORMACIÓN

Antes de asignar nuevas actividades a miembros y líderes, hay que identificar qué competencias y habilidades deberán desarrollar para crear la cultura, el liderazgo y el alineamiento con la organización. La formación debe programarse solo si es necesaria y en el momento en que se necesita.

2 Organizar el funcionamiento

ESTRUCTURA DE TRABAJO

Facilita la comunicación entre miembros y el seguimiento de los compromisos, tanto internos como con otros departamentos. Debe incluir el objetivo común, el reparto de roles, las reglas de trabajo y de conducta, y las fechas de reuniones y de entrega de informes.

COMUNICACIÓN CLARA

Se explica con detalle la meta del grupo y la responsabilidad de cada persona, y se crean espacios para que todos se expresen y recuerden sus compromisos. Los miembros deben poder hablar con libertad y tener tiempo para compartir y debatir información.

RECURSOS NECESARIOS

Hay que dar al equipo todos los recursos que precisa y ponerlos a su alcance a tiempo.

3 Dar autonomía y cuidar el clima

DELEGAR Y DAR PODER DE DECISIÓN

Lo recomendable es dejar que las personas identifiquen los problemas, desarrollen y apliquen sus soluciones y respondan de los resultados de sus proyectos.

RECONOCER LOGROS

Valorar la aportación de cada persona y celebrar públicamente los éxitos individuales y colectivos. Si el éxito es individual, se destacan los factores positivos que otros pueden imitar; si es del grupo, se señalan los puntos clave y los detalles mejorables.

MANEJAR LOS CONFLICTOS CON ASERTIVIDAD

Fomentar el respeto a las diferencias y un comportamiento íntegro. Se admite cierta tensión creativa, siempre que los conflictos se encaucen de forma saludable.

FOMENTAR LA FLEXIBILIDAD

Mantener un espíritu de cambio y de alerta permanente. Los objetivos iniciales suelen cambiar o redefinirse, y saber corregir el rumbo es uno de los mejores activos de un equipo.

EJEMPLO

Una academia online quiere que su equipo de atención al alumno resuelva las incidencias sin esperar siempre a la dirección. Fija una meta medible (responder en un plazo concreto), da a cada persona acceso a la información que necesita, la formación para resolver los casos habituales y autoridad para decidir en ellos, y revisa los resultados cada semana. Así se combinan delegación, recursos, comunicación y rendición de cuentas. (Aviso añadido a este manual.)

UNIDAD XXIX

Cohesión y espíritu de trabajo

La **cohesión** es la capacidad de un grupo para mantenerse unido aunque las circunstancias sean difíciles. Es una cualidad imprescindible para que los compañeros trabajen con fiabilidad entre sí. Un viejo dicho lo resume: «o nos esforzamos juntos, o nos destruimos». Sin cohesión no hay equipo, solo un conjunto de personas que trabajan para la misma organización sin esforzarse juntas.

La cohesión hace que surja un nuevo sentido de «nosotros» que está por encima de las diferencias y motivaciones individuales. Los miembros de un grupo cohesionado permanecen unidos y se resisten a abandonarlo.

1 Los dos tipos de cohesión

Según el temario, los sociólogos distinguen dos tipos de cohesión de grupo. Cada uno se fomenta con medidas distintas por parte de quien dirige.

Tipo	En qué consiste	Cómo fomentarla
Socioemocional	Sentido de solidaridad basado en la satisfacción emocional de pertenecer al grupo.	Mantener un grupo relativamente reducido. Cuidar una imagen pública favorable que dé estatus y prestigio a quienes lo integran. Estimular la interacción y la cooperación. Resaltar las características e intereses comunes. Señalar amenazas externas, como los logros de la competencia, para reanimar al grupo.
Instrumental	Sensación de unión basada en la dependencia mutua que exige realizar el trabajo.	Actualizar y aclarar con regularidad los objetivos. Dar a cada miembro una parte de la acción. Canalizar el talento especial de cada uno hacia los objetivos comunes. Reconocer y reforzar de forma equitativa las aportaciones de todos. Recordar con frecuencia que se necesitan unos a otros para completar la tarea.

RECUERDA

El empowerment da poder a las personas y la rendición de cuentas lo equilibra: quien decide, responde. Un equipo de alto desempeño combina metas claras, formación, recursos, comunicación y una cohesión que une a sus miembros por afecto y por necesidad mutua.

Datos clave para el examen del curso de Trabajo en equipo

Un repaso rápido de los datos del manual que más se preguntan:

5 C

complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso

4 etapas

de formación del equipo: dependencia, contradependencia, independencia e interdependencia

6 funciones

para integrar un equipo: patrocinador, líder, miembros, facilitador, secretario y anotador

≤ 10 personas

tamaño máximo recomendado de un equipo, según el temario

4 pasos

de la escucha eficaz: postura, reflejar sentimientos, preguntar y resumir

6-3-5

6 personas, 3 ideas cada una y 5 minutos por ronda

5 tipos

de reunión: informativa, instructiva, creativa, decisoria y de consulta

6 pasos

de la toma de decisiones: necesidad, criterios, ponderación, alternativas, evaluación y elección

3 necesidades

según McClelland: logro, poder y afiliación

2 factores

según Herzberg: de higiene (evitan la insatisfacción) y motivadores

11 consideraciones

para implantar equipos de alto desempeño

2 cohesiones

socioemocional e instrumental

¿Has terminado el manual?

Haz ahora el examen y, si lo apruebas, podrás obtener tu certificado.

academia-formacion.com/examen-curso-trabajo-en-equipo/