

DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y DIRECCIÓN PARTICIPATIVA



ÍNDICE

1. EL EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ -----	3
1.1. Qué es un equipo de trabajo -----	3
1.2. Fases en la creación de un equipo de trabajo -----	4
1.3. Características de un equipo eficaz-----	4
1.4. Ventajas del trabajo en equipo-----	5
 2. EL ROL DE LÍDER-----	7
2.1. Liderazgo y uso del poder-----	7
2.2. Las características del líder-----	7
2.3. Estilos de dirección -----	12
2.4. Roles de equipo de Beldin y rol de líder -----	13
 3. VARIABLES QUE AFECTAN A LA EFICACIA DE LOS GRUPOS -----	16
3.1. Expectativas -----	16
3.2. Foco: hacia dónde se dirige el equipo y cómo -----	17
3.3. Manejo de información -----	19
3.4. Normas de grupo- equipo -----	19
3.5. Los límites-----	20
3.6. Cohesión en el equipo -----	20
3.7. Habilidades del equipo -----	22
3.8. Toma de decisiones -----	22
3.9. Evaluación del trabajo y retroalimentación-----	24
3.10. Motivación -----	24

1. EL EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ

1.1. QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO

GRUPO DE TRABAJO: conjunto de personas que trabajan juntas de forma amistosa, pero sin coordinación ni objetivos en común. Conjunto de personas unidas con una finalidad común. Se caracteriza por:

1. **Las interacciones:** cada miembro se relaciona con los demás componentes del grupo de forma directa, sin intermediarios.
2. **El surgimiento de normas:** el grupo crea unas normas de conducta muchas veces implícitas que regulan los comportamientos de los grupos.
3. **La existencia de objetivos colectivos comunes:** cada grupo existe y se da a sí mismo una razón de ser, una meta, unos objetivos que justifiquen su existencia, y orienta su energía a alcanzarlos.
4. **La existencia de emociones y de sentimientos colectivos:** los miembros se sienten identificados con una especie de “espíritu o alma de grupo”.
5. **La emergencia de una estructura informal:** los miembros del grupo tienden a estar especializados en determinadas funciones grupales.

Un equipo es un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Los integrantes del equipo trabajan los unos **CON** los otros para alcanzar unas metas: no se limitan a dedicarse a su propio trabajo mientras los demás se dedican a sus respectivas tareas.

EQUIPO DE TRABAJO: Grupo de personas que persiguen un objetivo, que trabajan coordinadas y que contribuyen con su talento, sus aptitudes y su energía al trabajo.

El equipo es un determinado tipo de grupo en el que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes. Así, un equipo de trabajo consta de un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, utilizando parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización.

El equipo deportivo es una imagen muy poderosa, pero muchas veces está muy alejada de la realidad del trabajo de equipo en las organizaciones. Lo que normalmente se denomina EQUIPO consiste en realidad en un GRUPO.

Para conformar un equipo de trabajo, el grupo inicial debe evolucionar desde su constitución hasta llegar a las siguientes características:

1. Objetivos comunes y acordados
2. Tareas definidas y negociadas
3. Procedimientos explícitos
4. Buenas relaciones interpersonales
5. Alto grado de interdependencia



1.2. FASES EN LA CREACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

1. **Formación.** Durante esta primera fase, los componentes del equipo evalúan las normas del equipo e intentan definir los límites de sus tareas. En lo emocional se sienten ilusionados con el proyecto encomendado. Aunque se conocen poco, las relaciones son cordiales y todos ponen de su parte para evitar conflictos.
2. **Agitación.** En esta segunda etapa aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo. Surgen las primeras dificultades, lo que origina respuestas emocionales. Aparecen las primeras diferencias de carácter entre sus miembros, tensiones y roces entre ellos.
3. **Normalización.** El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente. Los participantes son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante, lo que obliga a superar los enfrentamientos personales. El proyecto va avanzando, lo que permite recuperar el optimismo.
4. **Realización.** Es la etapa de madurez, en la que el equipo está acoplado, controla su trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en una fase muy productiva en la que comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.
5. **Agotamiento.** Buena parte del proyecto está acabado, aunque quedan pendientes cuestiones menores: los miembros empiezan a perder ilusión en el mismo y el rendimiento puede volver a caer. Es el momento de cerrar el proyecto, dejando solo a las personas necesarias para acabar el trabajo.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

- **Tener objetivos de equipo:** deben existir metas e intereses en común que sean cuantificables y claros, de modo que todos sus componentes conozcan y comprendan sus propósitos y sus metas.
- **Funciones bien definidas:** facilitan el uso de los talentos de cada persona y así cada una conoce y entiende sus deberes y responsabilidades sobre los objetivos y tareas.
- **La interdependencia:** es decir, que cada miembro del equipo necesite de la experiencia, la habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.
- **Comunicación eficaz:** muy relacionado con el anterior, ya que el líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación para saber cómo lo están haciendo y cómo lo pueden mejorar, además de tener claro qué necesitan sus compañeros de él para mejorar el trabajo.
- **Eficiencia en el desempeño:** todos los participantes deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que los individuos que trabajan aislados.
- **Responsabilidad:** el equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre los logros obtenidos.

- **Liderazgo:** el buen liderazgo hace posible que el equipo de trabajo alcance sus objetivos. Para ello, el líder ha de tener la visión de hacia dónde va la organización, debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta, y reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.
- **Pensamiento positivo:** permitiendo que surjan ideas nuevas e innovadoras. Los errores se consideran como oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Se estimula la asunción de riesgos en pos de la creatividad y se estimulan las nuevas ideas.
- **Reglas fundamentales bien definidas:** creadas muchas veces por el mismo equipo para regular aquello que es permitido y lo que no se debe tolerar. Deben formalizarse para que no se interpreten subjetivamente.

1.4. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La actividad del grupo produce un resultado que excede a la contribución de cualquier miembro tomado individualmente y a la suma de todos ellos. Este hecho se conoce como SINERGIA, un término muy utilizado en medicina donde representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Por tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. Por eso se dice que en un equipo de trabajo dos más dos no son cuatro, sino que puede ser cinco, nueve o quince.

$$2 + 2 = 5 \text{ o más}$$

Otras ventajas del trabajo en equipo son:

1. **Aumenta la motivación** de los participantes que tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
2. **Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales. Si se fomenta la participación en la toma de decisiones, los miembros se implican y aceptan en mayor grado las soluciones o decisiones adoptadas.
3. **Mayor número de ideas.** Los equipos permiten manejar un mayor número de información, conocimientos y habilidades.
4. **Más creatividad.** La creatividad se estimula con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas, y con la diversidad de puntos de vista, lo que posibilita una perspectiva más amplia.
5. **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
6. **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo se proporciona mayor seguridad y confianza en las decisiones tomadas frente al carácter autocrático y arbitrario que se percibe en las decisiones individuales.



7. Desarrollo de la identidad grupal. El trabajo en equipo proporciona medios para desarrollar una "identidad grupal" que potencia el compromiso y la implicación de los miembros entre sí, en relación con la tarea y otros objetivos.

Sin embargo, trabajar en equipo no está exento de dificultades. Al intentar clasificar los problemas se observa que hay tres grandes clases:

- Problemas con la gente, generados por aspectos tales como una mala relación entre los miembros del equipo, un liderazgo deficiente o falta de cooperación.
- Problemas de estructura, resultado de la falta de habilidades, dirección, roles u objetivos bien definidos.
- Problemas de apoyo, que pueden ir desde la falta de formación y de herramientas básicas para los equipos, hasta la falta de interés por parte de los niveles superiores.

HOLGAZANERÍA SOCIAL

Es un término psicológico que describe cómo hay gente que, cuando trabaja en grupo, se esfuerza menos que si trabajara solo. Tiene que ver con el tamaño del equipo y con la forma de reconocer los esfuerzos de cada miembro. La holgazanería social desaparece por completo cuando los miembros del grupo creen que se observan y evalúan correctamente sus esfuerzos y contribuciones.

Uno de los principales factores que la causan es hasta qué punto, y en qué grado, los miembros del grupo se sienten personalmente responsables de lo que se produce. En el grupo en que los miembros sean relativamente anónimos, y en el que cada contribución sea muy similar a las demás, aparecerá la holgazanería social. En el grupo en el que cada aportación sea diferente (o al menos eso le parece a los demás), aparece la coacción y la gente trabaja más.

EL VUELO DE LOS GANSOS

La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder de vuelo, a diferencia de que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que el ganso se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo. Por lo anterior, de inmediato se incorpora a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va delante.

Cuando el ganso que va en cabeza se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso o gansa toma su lugar.

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos para estimular a los que van delante para mantener la velocidad.

Cuando una gansa o ganso enferma o queda herida, dos de sus compañeros se salen de la formación y le siguen para ayudarla o protegerla. Se quedan con ella hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera. Sólo entonces los dos compañeros vuelven a la banda o se unen a otro grupo.

2. EL ROL DEL LÍDER

¿Qué es un líder?

¿Un equipo necesita un líder?

¿En qué medida el líder es el responsable de lo que pasa en el equipo?

En un equipo operativo cada miembro contribuye al conjunto, por lo que señalar al líder como la persona responsable del éxito del equipo sería distorsionar la imagen, pues estaríamos ignorando la importancia de todos los miembros del equipo. Por otra parte, un equipo sin líder puede perder fácilmente el rumbo y olvidar sus objetivos principales.

El líder que cree una atmósfera de trabajo donde todos puedan contribuir (por lo que el equipo se beneficia de las habilidades y de los conocimientos de sus miembros), aunque suponga cederle responsabilidades a los demás de vez en cuando, contribuirá al éxito del equipo.

2.1. LIDERAZGO Y USO DEL PODER

TIPOS DE PODER

Poder de recompensa	Deriva de la habilidad para controlar los recursos y las recompensas dentro de la organización, como los sueldos y las pagas extras.
Poder coercitivo	Deriva del control de las sanciones o castigos, como las reprimendas o la suspensión.
Poder de legitimación	Deriva del cargo de esa persona en la organización, que le permite ostentar un puesto de autoridad.
Poder del referente	Deriva de que los subordinados aprecien, o respeten, a la persona en cuestión.
Poder de la experiencia	Surge cuando a esa persona se le reconoce por su experiencia o por sus habilidades.
Poder de la información	Deriva del control de fuentes de información y de la transmisión de información dentro de la organización.
Poder de persuasión	Deriva de la habilidad para convencer a los demás a la hora de actuar o de tomar una decisión.
Carisma:	Deriva de la atracción que ejerza esa persona y del sentido de dinamismo que transmita, lo que hace que los demás disfruten cooperando y ayudando a esas personas para alcanzar sus objetivos.

2.2. LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Cuando se comenzó el estudio sobre el tema se creyó que había personalidades que hacían que unos individuos fueran líderes frente a otros que no poseían esa personalidad y que por lo tanto, no podrían acceder al liderazgo.

Entonces se supuso que si se hacía un análisis de los grandes líderes de la historia se podría conocer cómo se comportan los grandes líderes. Así surge la “teoría de los grandes hombres”, que considera que el liderazgo es una capacidad innata y que unos la poseen y otros no.

TEORÍA DE RASGOS

La teoría sobre la personalidad especial de los grandes hombres, dio paso a la teoría de los rasgos. Considera que sí se puede formar a los líderes, incluso mejorar y modificar su personalidad, sobre todo respecto a determinados rasgos que son característicos del liderazgo.

Para ello decidieron que se debía definir aquellas características intelectuales y aspectos de personalidad que poseían aquellas personas que eran consideradas líderes. Surgió tal lista de características que no se pudo escoger un mínimo de rasgos exclusivos que se pudieran identificar como los necesarios e idóneos para ser líder. Es decir, no existe ninguna cualidad determinante que haga que una persona sea líder. Sin embargo, lo que sí se puede confirmar es que cuantas más cualidades positivas tenga una persona, más posibilidades tiene de ser líder, pero no se encontró ningún rasgo identificativo de los líderes respecto a los que no lo eran.

TEORÍAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Entre estos estudios destaca la rejilla gerencias

Orientado a personas	9	1.9.								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5.				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1.								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Orientado a tareas										

Los líderes orientados a la tarea suelen tener una gran preocupación por la productividad y la realización de la actividad correcta de sus colaboradores. Les interesa que el trabajo se realice con un alto nivel de eficacia

Los líderes orientados a las personas son individuos a los que les importa que exista un alto nivel de satisfacción en las relaciones personales con sus colaboradores y una buena cohesión entre su equipo humano.

De todo esto se derivan cinco estilos de liderazgo diferentes:

- **El estilo 1.1. administración empobrecida** (baja preocupación por la producción y baja orientación a las personas). Están poco identificados con los objetivos de la organización y suelen mantener medianamente informados a sus colaboradores.
- **El estilo 1.9. administración de club campestre o club de vacaciones** (baja orientación a la tarea y alta preocupación por las personas). Se preocupan poco por la producción y se interesan sobre todo porque las personas se sientan a gusto, que nada perturbe el clima laboral. Sin embargo muestran poco interés por la consecución de metas.
- **El estilo 9.1. autócratas de la tarea** (alta orientación a la tarea y baja orientación hacia las personas).
- **El estilo 5.5. “en suficiencia”** (orientación media por tareas y personas). Este estilo sería lo que llamamos un aprobado por los pelos.
- **El estilo 9.9. coordinador de equipo** (alta preocupación por las tareas y por las personas).

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

¿Un líder se comporta siempre del mismo modo? El liderazgo situacional se apoya en la idea de que un líder puede actuar y adoptar diferentes estilos de dirección según la persona a la que está dirigiendo. Así el estilo de liderazgo se asociará a la madurez profesional de las personas a las que se va a liderar.

LA ESENCIA DE LOS LÍDERES

Ingredientes básicos del líder

1. **VISIÓN.** Idea concreta y clara sobre lo que el líder quiere realizar. El líder debe trasladar esa idea a sus colaboradores sobre lo que desea hacer mediante su proyecto de empresa. La idea ilusionante orienta a sus seguidores hacia el lugar anhelado, de modo que forma parte de la visión de todo el grupo humano al que lidera.
2. **PASIÓN.** El líder ama lo que hace, tiene que estar apasionado con su proyecto de empresa y con su día a día.
3. **INTEGRIDAD.** Persona que actúa según unos principios elevados y coherentes, es decir, ser honesto, pues no se puede seguir a un líder si su intención cuando hace las cosas no es clara y sincera. La honestidad está muy relacionada con la intención con la que hacemos las cosas, ya que la acción refleja la intención.
4. **CONFIANZA.** El líder debe tener la confianza de los demás, pero para eso se la debe de haber ganado. Nos ganamos la confianza de los demás, a partir de la propia confianza que nosotros hemos depositado en los otros. Es casi imposible que se genere confianza mutua si el líder no ha sido el primero en poner la fe en sus colaboradores.
5. **CURIOSIDAD.** Se cuestionan continuamente la realidad y les gusta aprender lo máximo posible. Intentan descubrir cada instante aspectos novedosos, les gusta sorprenderse.
6. **OSADÍA.** Suelen ser osados ante los ojos de los demás. Necesitan probar cosas nuevas y experimentar, les gusta vivir la vida en función de los retos sin plantearse si los deben hacer o no, simplemente los viven.

UN BUEN LÍDER DE EQUIPO

1. Destaca y explica el objetivo y el enfoque del equipo
2. Refuerza el compromiso y la confianza de los miembros del equipo
3. Refuerza la combinación y el nivel de aptitudes del equipo



El equipo se percibe como un conjunto de individuos autónomos, que tal vez hayan elegido cooperar y que no lo harán si no están convencidos de que hay una buena razón para trabajar juntos.

Katzenbach y Smith identificaron seis principios para liderar correctamente un equipo:

1. El líder del equipo siempre **destacará y explicará el objetivo y el enfoque del equipo**: ayuda al equipo a tener claros los objetivos y los valores. Pero también es importante la actitud del líder a la hora de aplicar este principio. Hay que distinguir entre el líder jerárquico que quiere controlar su grupo de trabajo y el líder de equipo. Aunque el líder de equipo encamina a su equipo hacia la meta, no lo empuja. Por otro lado, el líder que especifica demasiado el objetivo y el enfoque del equipo, amenaza el compromiso de los miembros del equipo, devaluando su capacidad de tomar decisiones y asumir su responsabilidad.
2. Un buen líder de equipo **refuerza el compromiso y la confianza de cada miembro del equipo y del equipo en general**. Aprovecha cualquier oportunidad para demostrar al equipo lo que ha hecho bien: anima a los miembros del equipo a comprometerse, o mantener su compromiso con su equipo y fomenta el desarrollo de la responsabilidad y la autonomía.
3. Otra tarea muy importante es controlar constantemente las bazas del equipo. Es importante que el líder **evalúe constantemente qué pueden hacer los miembros del equipo y busque oportunidades de desarrollo**. Identifica cuáles serán las habilidades necesarias en el futuro e intenta preparar a su equipo para el futuro para que esté preparado cuando se enfrente a nuevos retos.
4. El cuarto principio se refiere a **las relaciones con personas no pertenecientes al equipo**. A veces el líder debe actuar de escudo ante cualquier crítica gratuita. Otras veces tiene que interceder por su equipo ante sus superiores o comunicar de forma clara y precisa cuáles son los valores, los objetivos y el enfoque del equipo para que los demás miembros de la organización comprendan qué hace y por qué lo hace.
5. Un buen líder **se preocupará de crear oportunidades para los demás**. Pone a su equipo por delante de su ego, por lo que no acapara las mejores oportunidades. Al apartarse y dejar que sea el equipo el que se encargue de sus responsabilidades, al permitir que el equipo aprenda a desempeñar otras funciones, el líder del equipo crea las oportunidades necesarias para que cada miembro del equipo progrese.
6. El líder del equipo **desempeña un trabajo real**. Debe asegurarse de que todos en el equipo, incluido él, están contribuyendo con su trabajo. Es más, no delega directamente las tareas más difíciles y complicadas a los demás, sino que se encarga él mismo para demostrar su compromiso con el equipo. Esta actitud dificulta que otros miembros trabajen menos.

Katzenbach y Smith también señalan dos cosas que nunca haría un líder de equipo:

1. **Echar la culpa a los demás**: reconoce que todos pueden cometer fallos. El buen líder de equipo utiliza los errores para observar la situación y sacar conclusiones. Busca formas constructivas de superar las crisis. También puede dar soluciones centradas en todo el equipo: intentar que todo el equipo pueda superar el vacío de habilidades descubierto con este error o ver si hay que establecer nuevas pautas de trabajo o de comunicación para solucionar el punto débil del sistema (no de la persona).
2. Otra cosa que nunca hará un buen líder, es **ignorar diferencias en el rendimiento del equipo**. Lo que debe hacer es comunicarle al equipo que no ha conseguido los objetivos fijados y buscar alternativas constructivas para solucionar el problema. Asimismo, propicia un enfoque constructivo a la hora de solucionar problemas en vez de ignorarlos.

LOS EQUIPOS Y EL ESTATUS ORGANIZATIVO

En un equipo, las diferencias de estatus no importan porque se respeta la aportación de cada individuo ya que ayuda a realizar el trabajo. Por lo general, los directores de organizaciones basadas en equipos de alto rendimiento no pierden el tiempo con cuestiones de estatus como sucede en organizaciones más convencionales: se visten como los demás, comen en la misma cafetería y se les trata como a los demás trabajadores de la empresa. Esto fomenta sutilmente la idea de que están trabajando con los demás empleados para conseguir los mismos objetivos, la idea de que forman parte del mismo equipo a gran escala. De esta forma, la comunicación fluye libremente en la empresa y se minimizan todos esos resentimientos que la gente alberga con respecto al estatus.

DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS Y TRABAJO EN EQUIPO

La delegación de competencias supone un cambio de poder y autoridad dentro de la organización, de tal forma que quienes trabajen puedan ser responsables de su trabajo y tomar las decisiones necesarias. No es lo mismo que delegar tareas. Se trata de una filosofía de gestión que consiste en pensar que los empleados de la organización tienen las aptitudes, conocimientos y motivación suficiente para desempeñar su trabajo; o que pueden desarrollar sus aptitudes, conocimientos y motivación si se les proporciona un ambiente que lo fomente y lo haga posible. Así que la delegación de competencias consiste en tener áreas de responsabilidad reales y en poder tomar decisiones reales.

Un equipo eficaz es aquel capaz de encargarse de lo que se espera que haga, capaz de tomar sus propias decisiones y capaz de actuar para desarrollar los recursos o las aptitudes necesarias para desempeñar su tarea.

DOTES DE LIDERAZGO NECESARIAS PARA LA DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS

RESPECTO: los encargados de equipo han de creer en el potencial de su equipo e identificar y analizar los puntos fuertes y débiles de sus miembros.

CONFIANZA: para implementar un sistema de delegación, los jefes deben creer que sus trabajadores son capaces de realizar su trabajo con eficacia.

FORMACIÓN: el líder ha de tener en cuenta el equilibrio entre respetar las aptitudes ya existentes entre sus empleados y establecer oportunidades de formación para que puedan desarrollar su potencial.

ESTABLECIMIENTO DE LÍMITES: deben ser claros para que todos sepan qué competencias se les han cedido y qué aspectos del trabajo siguen siendo competencia de niveles más altos de su organización.

INFORMACIÓN: la tarea del encargado es facilitar la transmisión de información y asegurarse de que el equipo cuenta con todo lo que necesita.

CONFIANZA EN EL PROGRESO: se debe garantizar que el equipo cuenta con objetivos prácticos que permitan que los miembros sepan si están cumpliendo los plazos previstos o no.

La delegación de competencias presenta un modelo de liderazgo que consiste en escuchar a los trabajadores, animarles, asesorarles cuando así lo necesiten y reforzar su estima señalando y fijando pequeños logros. El encargado se convierte en el "facilitador" que ayuda al equipo a realizar su trabajo, en vez de ser el "jefe" que dice qué deben hacer y cuándo.

1.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN

CONSULTIVO	Se basa en discutir los diferentes temas con los trabajadores antes de tomar una decisión y no la toma sin saber cuál es su opinión. Se comunica con los trabajadores, conoce su opinión y luego decide.
AUTOCRÁTICO	El jefe impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se a va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo. No clasifica los procedimientos posteriores, pero decide las fases de actividad a corto plazo
DEMOCRÁTICO	Las tareas se discuten y determinan en grupo, el jefe sólo orienta y apoya. Plantea propuestas que pueden ser evaluadas en grupo. Juzga objetivamente los trabajos y crea un clima laboral agradable y de confianza, lo que no quiere decir que sea siempre eficaz.
LAISSEZ-FAIRE O DEJAR HACER	El grupo toma decisiones libremente sin la participación del jefe, con lo que hay una ausencia de liderazgo. Es el caso del jefe que no ejerce de directivo en ningún plano. En realidad no dirige. El propio grupo toma las decisiones y el control de los resultados
PATERNALISTA	Se da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades de la organización. El jefe es quien toma las decisiones sin tener los demás posibilidades de participación. Establece una actitud protectora con los subordinados. Se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos. Aunque les consulta, es él quien toma las decisiones.
BUROCRÁTICO	La organización establece una estructura jerárquica y con normas, bloqueándose la comunicación y estableciéndose unas relaciones donde dichas normas prevalecen a la persona

LIDERAZGO DE EQUIPO E IDENTIFICACIÓN SOCIAL

El líder de equipo moderno combina cualidades transaccionales y transformacionales. Los principios que aconsejan crear oportunidades para los demás, participar en el trabajo del equipo y establecer una buena comunicación con gente de fuera del equipo se centran en la naturaleza TRANSACCIONAL del liderazgo; por otra parte, los principios que recomiendan fomentar el compromiso y la confianza de los miembros del equipo, recordar los objetivos y reforzar la combinación y el nivel de las aptitudes del equipo se centran en cualidades TRANSFORMACIONALES.

Estos principios también le permiten fomentar y mantener una gran sensación de identificación social entre los miembros del equipo. El líder crea en el equipo una sensación de unidad, con diversas habilidades y aptitudes, que le diferencia de otra gente de la organización.

Además, el líder que actúa de acuerdo con estos principios fomenta el sentimiento de cohesión entre los miembros y crea un clima en el que se sienten orgullosos de pertenecer al equipo. El resultado es que la pertenencia al equipo se convierte en algo especial que aumenta la autoestima: en resumen, las condiciones ideales para la identificación social.

1.4. ROLES DE EQUIPO DE BELDIN Y ROL DE LÍDER

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas de comportamiento, aunque no se haga de forma explícita. Atenerse a los roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

BENNE Y SHEATS elaboraron una lista con los distintos roles dentro de un grupo, reflejando cómo podían contribuir los individuos a su grupo. No tratan personajes individuales, ni estilos generales, sino que analizan qué sucede durante una reunión o encuentro. En esta clasificación todos pueden adoptar el papel que les parezca necesario en cada momento, otras veces adoptarán otro papel y desempeñarán un rol distinto en lo que el grupo hacía en ese momento.

1. **Roles de Tarea:** relacionados con la forma de enfrentarse el grupo a su tarea o problema. Actividades encaminada a facilitar al grupo el desempeño de la tarea
2. **Roles de creación de grupo y mantenimiento:** para mantener la cohesión del grupo y la interacción social positiva
3. **Roles individuales o egocéntricos:** engloba la forma en que algunas personas utilizan sus puestos en un comité u otros grupos para obtener sus propios intereses personales. Incluye aquellas conductas dirigidas a satisfacer únicamente las necesidades personales de cada uno de los componentes del grupo. Se ha de prestar especial atención a estos roles, tratando de reconvertirlos o controlarlos, para evitar que surjan conflictos en el grupo.

Roles de tarea	<ul style="list-style-type: none">▪ Proponer objetivos▪ Sugerir ideas y procedimientos▪ Centrar la discusión en el tema▪ Controlar el tiempo▪ Resumir▪ Concretar decisiones, soluciones o acciones▪ Evaluar
Roles de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none">▪ Ofrecer apoyo a los demás▪ Reconciliar desacuerdos▪ Facilitar la participación y la implicación de todos▪ Crear confianza▪ Resolver problemas interpersonales▪ Escuchar activamente
Roles individuales	<ul style="list-style-type: none">▪ Buscar reconocimiento▪ Intentar manipular al grupo▪ Encubrir intereses individuales bajo necesidades grupales▪ Erigirse en protagonista▪ Bromear constantemente▪ Mostrar desacuerdo constante sin razones objetivas

Beldin demostró que el secreto de un buen equipo era mezclar individuos distintos. Es más, Beldin afirmó que un buen equipo siempre necesitaría gente que desempeñara roles distintos. Aunque aceptó que hubiera gente capaz de asumir más de un rol. Aseguró que una buena gestión de equipo debería garantizar que todos estos roles estuvieran presentes en el equipo. Esta tipología tiene un gran valor, pues demuestra que las personas pueden contribuir al trabajo de su equipo de diversas maneras y que un buen equipo necesita de la mezcla de distintas actividades. Sin embargo es muy conveniente pensar en los roles de equipo como tales (tipo de actividad) y no debemos creer que los individuos están representando automáticamente los roles adecuados.

En detalle, los roles según Belbin pueden quedar definidos de la siguiente manera:

ROL DENTRO DEL EQUIPO	FORTALEZAS-CONTRIBUCIONES	DEBILIDADES
ROLES ORIENTADOS A LA ACCIÓN		
IMPULSOR	Trae dinamismo, desafío, prospera bajo presión. La dirección y valor para superar obstáculos. Es un líder enfocado al objetivo que está lleno de energía, que tiene una alta motivación para alcanzar las metas. Les gustan los desafíos, conducir y empujar a otros a la acción y ganar. Se crecen con los problemas. No les importa tomar decisiones impopulares. Son probablemente los miembros del equipo más eficaces al garantizar realizaciones concretas.	Son propensos a la provocación e impaciencia. Tienen tendencia a descalificar a los otros. Varios impulsores en un grupo pueden generar conflicto, provocación y clima de lucha.
IMPLEMENTADOR	Aporta disciplina, tradición y eficiencia. Convierte ideas en acciones prácticas. Los implementadores están enterados de las obligaciones externas y son disciplinados, concienzudos y tienen una buena autoimagen. Se caracterizan por tener poca ansiedad y tienden a trabajar para el equipo de una manera práctica y realista. Suelen ocupar puestos de responsabilidad. Tienden a hacer los trabajos que otros no desean y pueden realizar esa tarea muy bien.	Algo inflexible y conservador. Es lento para responder a nuevas posibilidades, conservador.
FINALIZADOR	Aporta meticulosidad, cuidado y ansiedad. Busca corregir errores y omisiones. Entrega a tiempo. Da importancia a los detalles, a terminar de la mejor forma posible. No están muy interesados en el encanto del éxito espectacular. Tienen capacidad para cumplir sus promesas y trabajan con altos niveles de exigencia	Inclinado a preocuparse indebidamente. Son intransigentes para pasar por alto detalles
ROLES ORIENTADOS A LAS PERSONAS		
PRESIDENTE O COORDINADOR	Aporta cooperación, seguridad, es perceptivo y diplomático. Les distingue su habilidad para hacer que otros trabajen en dirección hacia metas compartidas. Maduros, confiados, delegan fácilmente. En las relaciones interpersonales son rápidos para descubrir talentos individuales y utilizarlos para lograr los objetivos del grupo. Agradecen a todos sus posibles contribuciones, sin perder de vista su objetivo.	Frecuentemente puede ser visto como manipulador. Promueve la propia descarga de trabajo personal. No tiene pretensiones intelectuales
TRABAJADOR DE EQUIPO (COHESIONADOR)	Orientados socialmente, sensibles. Son los miembros que más apoyan a los compañeros de equipo. Son sociables y se preocupan por los otros. Tienen una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas. Son muy diplomáticos. Buenos oyentes y generalmente muy aceptados por el grupo. Funcionan peor bajo presión y en situaciones que implican confrontación.	Son indecisos en situaciones de crisis y se niegan a hacer aquello que pueda lastimar a otros.
INVESTIGADOR DE RECURSOS	Aporta entusiasmo, extrovertido, comunicativo. Explora oportunidades: Desarrolla contactos. Son buenos comunicadores dentro y fuera de la organización. Son negociadores naturales, dados a explorar nuevas oportunidades y desarrollar	Excesivamente optimista. Pierde interés una vez que el entusiasmo inicial ha pasado.

	contactos. Son rápidos para captar las ideas de otros y adaptarlas. Tienen una personalidad relajada con un fuerte sentido de la observación y una predisposición a ver las posibilidades de lo nuevo. Sin embargo, a menos que se les estimule, su entusiasmo rápidamente se desvanece	
ROLES CEREBRALES (PENSAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS)		
CEREBRO	Trae la creatividad, imaginativo, poco ortodoxo. Soluciona problemas difíciles. Generalmente prefieren actuar por sí mismos, a distancia de los otros miembros del Equipo, usando su imaginación y a menudo trabajan de un modo poco convencional. Tienden a ser introvertidos y reaccionan fuertemente a las críticas y a la alabanza. Demasiados en una organización, pueden ser contraproducentes porque tienden a pasar el tiempo defendiendo sus propias ideas y entrando en conflicto con otros.	Están en las nubes, inclinados a despreciar los aspectos concretos.
SUPERVISOR/ EVALUADOR	Aporta juicio objetivo, sobriedad y estrategia. Ve todas las opciones. Juzga meticulosamente. Según el modelo, esta es una persona juiciosa, prudente, inteligente con una baja necesidad de logro. Son lentos para decidir. Suelen dar muy buenos consejos. Para los de fuera parecen secos, aburridos e incluso excesivamente críticos. Algunas personas se extrañan de que se conviertan en directivos. Sin embargo, muchos son clave en puestos de planificación y estrategia y obtienen buenos resultados en puestos de alto nivel donde un número relativamente pequeño de decisiones general grandes resultados	Carece de iniciativa y de la capacidad de inspirar a otros. Puede parecer seco y aburrido e incluso demasiado crítico.
ESPECIALISTA	(Agregado por Belbin en 1988) Aporta esmero, enfoque, iniciativa. Mientras que muestran gran orgullo en su propio trabajo, generalmente, muestran falta de interés por el trabajo de otros e incluso por las personas mismas. Eventualmente , el especialista se convierte en el experto por su compromiso, decisión y aptitudes	Contribuye solamente en su entorno cercano. Excesivos tecnicismos. Contribuyen solo en un espacio limitado.



3. VARIABLES QUE AFECTAN A LA EFICACIA DE LOS GRUPOS

3.1. EXPECTATIVAS

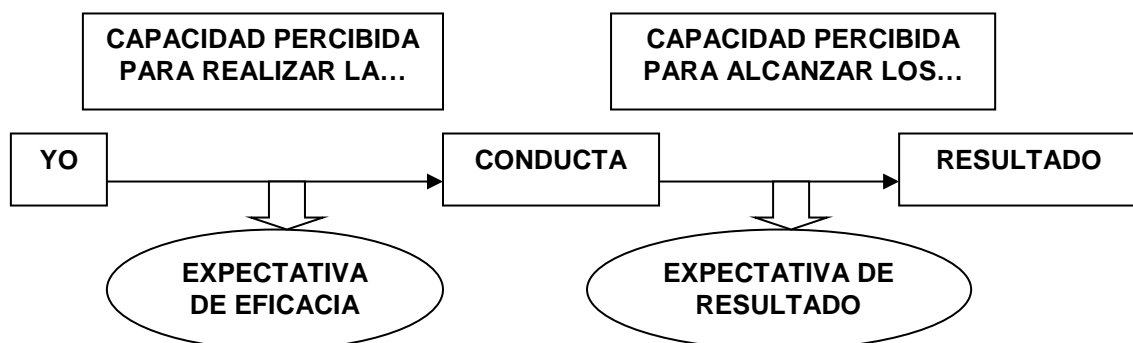
Una variable importante del modelo motivacional es “la influencia de otros miembros (especialmente el del que ejerce algún tipo de poder sobre el individuo) sobre el desempeño del mismo en la organización”.

La idea principal es que las expectativas pueden convertirse en metas por las que luchar y finalmente en logros

Efecto Pigmalión: “en ocasiones la gente se convierte en lo que los otros esperan que se convierta”. En el mundo laboral el fenómeno parece consistir en que los directivos comunican casi inevitablemente sus expectativas a través de una amplia variedad de mensajes no verbales, aun cuando no tengan la intención de revelar sus expectativas o incluso deseen disimularlas.

Las **autoexpectativas** son un conjunto de supuestos que todos llevamos con nosotros acerca de lo que podemos y no podemos hacer, pues cada uno de nosotros posee un conocimiento único de sus fortalezas y debilidades. **La autoexpectativa es el principal determinante de que nuestro logro y desempeño sea negativo o positivo.**

Tradicionalmente, las expectativas se han dividido en dos tipos, las **expectativas de eficacia** y las **expectativas de resultado**.



Expectativas de eficacia: representan la creencia o el juicio que las personas hacemos sobre la seguridad que tenemos de realizar una conducta en particular. Una expectativa de eficacia sería, por ejemplo, el juicio que haces sobre tu competencia para realizar bien un trabajo.

Expectativas de resultado: representan la creencia o el juicio que las personas hacemos sobre la probabilidad de que una conducta tenga unos resultados concretos. Por ejemplo, una expectativa de resultado sería el juicio que haces sobre la probabilidad de que este curso te aporte recursos para mejorar tu trabajo diario. Está claro que si las personas pretenden conseguir una meta determinada y es poco probable que una conducta concreta vaya a facilitarnos esa meta, es probable que desistamos. Si, por el contrario, crees que realizando esa conducta conseguirás el resultado esperado, lo más probable es que te esfuerces y te impliques.

3.2. FOCO: HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL EQUIPO Y CÓMO

La piedra angular del foco define por qué existe un equipo, hacia dónde va y cómo planea llegar allí. Algunas estrategias clave para desarrollar un foco sólido son:

1. Determinar los objetivos de rendimiento del equipo.

Son los grandes resultados finales que el equipo debe alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos se actualizan periódicamente para hacer frente a los nuevos desafíos y son la fuerza que lleva al equipo a centrarse en lo que necesita realizar.

Los objetivos y los roles van juntos, se ajustan como el anillo al dedo. Empieza con los objetivos y después elabora tus planes. Recuerda hacer esto *con* el equipo, no *para* el equipo. Es muy importante no confundir OBJETIVO con ACTIVIDADES

El primer paso para el trabajo en equipo es clarificar las metas que se han de alcanzar. Estos objetivos deben ser motivadores, que impliquen un desafío, a la vez que alcanzables. Además el equipo debe disponer de los medios necesarios, tanto técnicos como humanos.

Cuando el proyecto es a largo plazo, es conveniente fijar metas intermedias de modo que el equipo deba alcanzar objetivos a corto plazo. El poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar la motivación, al ver cómo se avanza en la dirección correcta.

Asegúrate de que los objetivos de tu equipo cumplan los siguientes criterios:

- Ser específicos y claros. Que incluso la gente de fuera de tu equipo pueda leerlo y entenderlo
- Ser susceptible de medida
- Estar orientado a la acción. Suelen empezar con verbos de acción: crear, diseñar, desarrollar, lograr, producir...
- Estar centrados en los resultados ¿cuál es el resultado importante que se necesita lograr? No explica tanto el cómo sino más bien el qué, lo cual le da un propósito con sentido al objetivo
- Estar enmarcados en el tiempo. El objetivo tiene una fecha límite, un tiempo para cumplirlo. Esto ayuda a que los equipos se centren en conseguir los resultados.

2. Planear los proyectos y las asignaciones

Definir los pasos clave que el equipo debe seguir con el fin de cumplir sus objetivos. La idea es: *planea el trabajo y después trabaja en el plan.*

Planear cómo lograr los objetivos

1. El enfoque hacia delante: cuando planees tu estrategia, empieza con el día de hoy y traza cada paso necesario para alcanzar el objetivo. Ordena estos pasos de forma secuencial, cada uno con una fecha límite que vaya desde hoy hasta la fecha en la que el objetivo general se debe alcanzar.
2. El enfoque de planificación hacia atrás. Con este enfoque, empiezas con la fecha final en la cual tu objetivo debe haberse alcanzado y trabajas hacia atrás hasta el presente día.

Es más común el enfoque hacia delante. Sin embargo, cuando te encuentras frente a fechas límite, un equipo a veces encuentra más fácil planificar hacia atrás lo que se debe hacer.

Asegúrate de poner por escrito los planes de trabajo acordados y haz copias para cada persona como referencia y recordatorio.

3. Aclarar roles y responsabilidades

Determinar quién va a hacer qué. No des por sentado que los miembros de tu equipo saben lo que tiene que hacer. Sencillamente habla con los miembros de tu equipo para que los roles estén bien definidos. No olvides que poner por escrito estas asignaciones permite a todos saber quién está haciendo qué en cada parte del trabajo.

4. Definir las medidas de rendimiento

Un estándar de rendimiento es un nivel de rendimiento o una práctica de trabajo que se debe mantener para producir resultados consistentes de alto nivel. Los estándares pueden establecerse a nivel de políticas o de directrices y a nivel de procedimiento de operaciones.

Los estándares establecidos a nivel de políticas o de directrices usualmente se refieren a áreas importantes de rendimiento que comparten muchos miembros del equipo (si no todos), como el servicio al cliente, la calidad e incluso el propio trabajo en equipo. Deben ser tan claros y precisos como sea posible.

A veces los equipos necesitan establecer procedimientos de trabajo. Éstos definen cómo se realizan ciertas funciones. Frecuentemente lo hacen estableciendo una rutina paso a paso o estableciendo prácticas sólidas que aseguran exactitud, minuciosidad y alta calidad

5. Definir los valores fundamentales

Son los principios guía. Son el conjunto de convicciones que inspiran las prácticas del equipo y guían a sus miembros mientras trabajan. Los valores fundamentales son los principios que gobiernan el comportamiento y refuerzan la cultura organizativa o el clima que quieres mantener en el grupo.

Una buena pregunta que puede animar a la gente a pensar en valores fundamentales es:

¿Qué creencias, prácticas y principios compartimos y consideramos importantes en nuestro equipo?

3.3. MANEJO DE INFORMACIÓN

Sin importar que estemos funcionando desde un despacho ejecutivo o empuñando una escoba en el tercer piso, cuando tomamos decisiones necesitamos información. La gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones. Cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza intelectual para solucionar los problemas.

Históricamente, la información se ha guardado y escondido estrechamente en diferentes niveles de la organización. Disponer de esa información suponía PODER.

Pero actualmente el poder aumenta a medida que más gente es incluida en los procesos de pensamiento de la organización.

El intercambio de información en el lugar de trabajo es simplemente el proceso de comunicación entre personas que comparten objetivos comunes.

Es importante también determinar qué información no es necesaria. Es importante ver que el grosor del intercambio de información puede cambiar a medida que los problemas se resuelven, los objetivos se consiguen y se afrontan los temas.

Siempre que compartimos información con alguien creamos un acuerdo implícito de confianza. Confiamos en que la persona utilizará la información de forma responsable.

Además, cuando compartimos información – particularmente información de naturaleza sensible- enviamos un poderoso mensaje a quien la recibe. Este mensaje no explícito se basa en valorar a la persona y confiar en que él o ella actuarán con responsabilidad.

A la inversa, cuando no queremos intercambiar información sensible con alguien, estamos enviando el mensaje opuesto: que no confiamos en la persona. Esto dificulta gravemente la relación de trabajo y, en última instancia, las oportunidades para mejorar el trabajo.

Un equipo es poderoso cuando la información se comparte abiertamente en una atmósfera de confianza y respeto. Los miembros se sienten seguros y libres al compartir información que puede ser sensible pero importante para el éxito del grupo.

3.4. NORMAS DE GRUPO - EQUIPO

Cuando los grupos de trabajo trabajan juntos durante un largo periodo de tiempo, tienden a desarrollar sus propias NORMAS Y VALORES. Estas se desarrollan inconscientemente y a fuerza de hábito, por lo que por lo general, también son muy resistentes al cambio.

FUNCIONES DE LAS NORMAS DE GRUPO

- Expresan los valores del grupo y establecen qué es lo que No debe hacer el grupo
- Ayudan a que el grupo funcione sin problemas
- Definen un comportamiento social adecuado
- Ayudan a que el grupo sobreviva

Schein demostró que hay dos tipos de normas: **las normas centrales y las normas periféricas**. Las normas centrales reflejan las ideas principales de la naturaleza del trabajo, por ejemplo en un equipo de ventas sería no ofender a un cliente potencial. Las normas periféricas, por el contrario, no son tan cruciales y tienen que ver con temas menos importantes, como el comportamiento a la hora del almuerzo. Schein observó que los grupos normalmente toleran la infracción de normas periféricas, mientras que es mucho más grave incumplir las normas centrales.

ACTITUDES FRENTE A LAS NORMAS

- Personas adoninas, que cumplen todas las normas, en las que se puede confiar
- Individuos que cumplen las normas centrales, pero rechazan las periféricas si no les convienen. Son creativos y favorecen el cambio en la organización.
- Personas que aceptan las normas periféricas, pero no las centrales, por lo que se encuentran en un estado de "rebelión subversiva"
- Personas que rechazan los dos tipos de normas y muestran una actitud de rebelión directa con la organización.

3.5. LOS LÍMITES

Cuando un límite no está claramente definido, la gente puede intentar establecer por sí sola dónde establecer el límite, y la historia está llena de ejemplos de cómo la gente se pelea por ello. La intención de los límites en un equipo no es restringir la acción, sino más bien crear la responsabilidad y la libertad para actuar.

LÍMITES CLAROS = OBJETIVOS DEFINIDOS Y RECURSOS

Cuando se amplía la responsabilidad en los miembros de un equipo, los límites que deben definirse no pueden ser explícitamente restrictivos, pero, al mismo tiempo, tampoco tan amplios como para que la gente se inhiba a la hora de llevar a cabo la acción. Al principio es aconsejable poner límites más restrictivos que creen una pequeña área de juego para la gente.

Es más fácil ampliar un límite y permitir mayor libertad que, de repente, cerrarlos porque la gente no ha sido capaz de asimilar el alcance de la responsabilidad.

Los límites deben decirle a la gente lo que puede hacer, no lo que no puede hacer

William J. Graham.

3.6. COHESIÓN EN EL EQUIPO

No es lo mismo estar en un grupo que sentir que pertenecemos a un grupo. La cohesión en el grupo es un lazo invisible que une a los miembros, por lo que se ven como "parte de él" y distintos de "los demás". Está demostrado que los grupos en los que hay cohesión son más productivos.



FACTORES EN LA COHESIÓN DE UN GRUPO

Composición del grupo	Selección de personas colaboradoras, que sepan trabajar en grupo. Una sola persona conflictiva puede enturbiar el ambiente de trabajo
Actitudes similares	Normalmente implica que la gente disfruta estando en compañía de sus compañeros
Objetivos del equipo	Si la tarea asignada es un trabajo interesante, exigente y motivador, es más fácil que los miembros se involucren en él
Tiempo que pasan juntos	Ofrece la oportunidad de buscar ideas e intereses en común
Aislamiento	Puede producir la sensación de que el grupo es especial
Amenazas	Refuerza la importancia de la interdependencia y puede ayudar a que el grupo sea más sólido, aunque no siempre tienen este efecto
Tamaño	Los grupos pequeños están más unidos que los más grandes, en parte porque sus miembros interactúan más los unos con los otros
Carisma del líder	La cohesión no surge de forma espontánea, sino que hay que estimularla, y esto es función del jefe
Ambiente de trabajo	los ambientes más productivos son los que resultan agradables, de respeto y en los que se fomenta la participación y la comunicación
Requisitos estrictos para entrar	Si hay que superar una serie de barreras a la hora de entrar en el grupo, se refuerza la identificación con el mismo
Recompensas	Los incentivos basados en el rendimiento del grupo más que en el de los individuos generan una perspectiva cooperativa y centrada en el grupo

La gente divide automáticamente el mundo en “ellos-y-nosotros” y les gusta pertenecer a grupos que potencien su autoestima. Sin embargo, cohesión no quiere decir similitud. Es importante que el equipo se vea distinto y especial, pero eso no implica que los miembros se vean idénticos entre sí. De hecho, cuando nos identificamos con un grupo o un equipo, son “los otros” los que nos ven iguales, no “nosotros”. Un grupo en el que hay cohesión tolera las diferencias entre sus miembros.

De hecho, un equipo consiste en unir y coordinar gente con aptitudes distintas para llevar a cabo una tarea con eficacia. Lo importante es que cada miembro comprenda perfectamente cómo contribuye cada uno a los esfuerzos del equipo en conjunto y, para ello, es necesario que haya una buena comunicación.

3.7. HABILIDADES DEL EQUIPO

Una alternativa al enfoque de los roles de equipo es considerar a los equipos por las aptitudes que aportan sus miembros. Katzenbach y Smith (1993) destacan la importancia de que un equipo tenga un equilibrio adecuado de las aptitudes necesarias para desempeñar una tarea determinada. Podemos dividir estas aptitudes en tres grupos.

1. **Experiencias técnicas o funcionales.** Cualquier tarea que necesite la creación de un equipo para desempeñarla necesitará una serie de conocimientos especializados.
2. **Solución de problemas y toma de decisiones.** Una cosa es saber que hay que resolver un problema y otra que el equipo identifique la naturaleza del problema, evalúe opiniones e intervenciones, decida cuál es la mejor manera de actuar y lo resuelva.
3. **Interacción interpersonal en el grupo.** Un equipo no funcionará bien a menos que sus miembros puedan comunicarse entre sí eficazmente y puedan sobreponerse a los problemas y a los conflictos interpersonales que surjan.

Asimismo, se reconoce una serie de características personales que conforman el “perfil del miembro ideal” del equipo de trabajo.

Espíritu de equipo	Antepone los intereses del equipo a los individuales
Colaborador	Dispuesto a ayudar a sus compañeros, detectando las posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo
Respetuoso	En el trato personal con el líder del equipo y con sus compañeros
Buen carácter	Contribuye a crear un buen ambiente de trabajo, sin generar conflictos innecesarios. Resulta fácil trabajar con él
Responsable	Acepta sus obligaciones y no trata de evitarlas
Trabajador	Dispuesto a asumir nuevas tareas, sin delegar sin motivo en otros compañeros
Inconformista	Busca constantemente mejorar tanto en su desempeño individual como de equipo

Perfil del “miembro ideal” del equipo de trabajo”

3.8. TOMA DE DECISIONES

LOS CINCO MÉTODOS

Las decisiones se toman en grupo mediante uno de estos cinco métodos principales:

- Unilateralmente: las toma el jefe
- Unilateralmente con algunas aportaciones de otros miembros del equipo
- Por voto mayoritario simple
- Por consenso (todos apoyan la decisión)
- Por proceso consultivo (una persona principal toma las decisiones pero con la ayuda de los miembros del grupo)

1. EL MODO UNILATERAL

En la toma de decisiones unilateral una persona asume la responsabilidad de todo el grupo. Normalmente esa persona es el jefe. Como jefe, decides y anuncias tu decisión, y se espera que los otros la lleven a cabo.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Te permite actuar rápido• Se encarga de las cosas pequeñas• Funciona bien en emergencias	<ul style="list-style-type: none">• Deja a algunas personas rascándose la cabeza (sin entender tu decisión)• Puede faltar información importante• Genera menos apoyo

2. EL MODO UNILATERAL CON APORTACIONES INDIVIDUALES

Similar al modo unilateral. Aquí una persona, normalmente el jefe, toma la decisión, pero sólo después de haber hablado individualmente con otros miembros del equipo, proponiéndoles ideas y teniendo en cuenta sus opiniones

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Se mueve rápido• Te da más información y percepción• Crea más apoyo y comprensión	<ul style="list-style-type: none">• Consigue poco apoyo de aquellos que quedan fuera del proceso• Deja en cortocircuito el análisis verdadero• Puede hacer difícil explicar tu decisión

3. EL MODO DEL VOTO POR MAYORÍA SIMPLE

Tomar una decisión por mayoría simple significa que la mitad del grupo más uno está de acuerdo con una opción, y esa se convierte en la decisión del grupo.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Es fácil de administrar• Promueve la participación del grupo• Ayuda a manejar grupos grandes	<ul style="list-style-type: none">• Genera un clima de ganadores y perdedores• Disminuye la creatividad y la flexibilidad. El

4. EL MODO DEL CONSENSO

No significa que todos estés de acuerdo (eso sería unanimidad). Se toma una decisión por consenso cuando todos están de acuerdo en apoyarla.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Crea una actitud de apoyo más sólida• Acelera la puesta en práctica. Todos están comprometidos• Desarrolla la habilidad para resolver conflictos de grupo.	<ul style="list-style-type: none">• Es la que más tiempo toma• Requiere el nivel más alto de habilidades de comunicación• No funciona para grupos grande

5. EL MODO CONSULTIVO

En el modo consultivo, una persona (la principal en la toma de decisiones) toma la decisión pero lo hace con la ayuda del grupo. En el foro colectivo, los miembros del grupo aportan sus opiniones para ayudar al responsable de la toma de decisiones a decidir.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Hace posible una comprensión sólida de la decisión• Genera una rica aportación para quien toma la decisión• Facilita una estructura para maximizar la participación de todos	<ul style="list-style-type: none">• Hace posible una comprensión sólida de la decisión• Genera una rica aportación para quien toma la decisión• Facilita una estructura para maximizar la participación de todos

3.9. EVALUACIÓN DEL TRABAJO Y RETROALIMENTACIÓN

Para asegurar un buen funcionamiento del equipo, la organización debe evaluar con regularidad su rendimiento. Los objetivos de la evaluación son, por una parte, detectar posibles deficiencias y tomar a tiempo las medidas oportunas, y por otra, conocer cómo percibe la organización su desempeño. Los miembros del equipo deben conocer qué criterios van a utilizar para evaluarlos.

En una reunión de evaluación de la situación, el equipo evalúa la situación de su trabajo. Controlando su lista de asignaciones ves el rendimiento de cada persona. Otro objetivo clave de la reunión es planificar las siguientes asignaciones de trabajo. Cuando se trabaja en equipo, el trabajo de cada persona afecta al bien común del equipo, así que oír lo que han logrado otros concierne a todos.

Tu papel en la reunión de evaluación de la situación es hacer preguntas y aclarar lo que se ha hecho, o no, con relación a los puntos de acción establecidos por el equipo. No es necesario un escarmiento público cuando algo no se realiza. Todos conocen la situación y con frecuencia se vuelven a poner las pilas rápidamente para la siguiente reunión de evaluación. Puedes manejar la situación de manera individual con la gente que de manera habitual no trabaja como debería.

3.10. MOTIVACIÓN

Cualquier equipo de trabajo funciona y se organiza para conseguir sus objetivos. Además de los objetivos generales, que son comunes a todos los miembros del equipo, debemos tener en cuenta los individuales, propios de cada uno de los integrantes. Estos últimos no pueden ser descuidados pues cualquiera de nosotros necesita un motivo que le incite a desempeñar sus tareas de un modo satisfactorio.

Habitualmente estas motivaciones no se contraponen, sino que se complementan, ya que los objetivos en equipo de trabajo son similares a las motivaciones individuales, como el deseo de seguridad o el de ver reconocido un mérito propio.

Así pues, al hablar de motivar al equipo nos referimos a las actuaciones de la organización dirigidas a ilusionar a las personas con vistas a conseguir un fuerte compromiso con el trabajo. Debe aplicarse un doble esquema de motivaciones: uno dirigido al equipo y otro al individuo. Algunas estrategias para motivar al equipo son:

- Plantear proyectos exigentes, que supongan un desafío para el grupo
- Potenciar la autonomía del equipo, dándole la oportunidad de planificarse y de tomar sus decisiones
- Ofrecer una gratificación en función del resultado alcanzado
- Plantear metas parciales, a corto plazo, que se puedan lograr con facilidad, además de la meta final del grupo

Además de las motivaciones del equipo, no se pueden descuidar las motivaciones individuales puesto que es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están. Entre las motivaciones que busca un empleado en su trabajo están el tener un buen sueldo, formarse para su desarrollo profesional, un buen ambiente de trabajo, el reconocimiento del jefe...Por tanto, la empresa debe buscar que la participación en un equipo de trabajo ofrezca al trabajador la oportunidad de alcanzar alguna de sus metas individuales.

Un factor clave para la motivación, tanto individual como grupal, es el reconocimiento del equipo por sus esfuerzos y por sus resultados. Este reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo "Bien hecho", o algo más complejo como la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación, etc. En todo caso, es un aspecto que no se debe descuidar.

LOGRAR LA IMPLICACIÓN

Marcar objetivos

Las metas constituyen un elemento motivacional fundamental. Las metas aumentan nuestra motivación, esfuerzo, interés, concentración y persistencia, por lo que mejoran el rendimiento. Sin embargo, no todas las metas son motivantes, ya que tienen que cumplir una serie de requisitos:

1. Las metas mejoran significativamente el rendimiento cuando éstas son **específicas, difíciles y desafiantes**.
2. Para que una meta sea eficaz, las personas **necesitamos recibir un feedback** de nuestro rendimiento en relación con la meta.
3. Para que una meta sea eficaz y ejerza un efecto positivo sobre nuestro rendimiento, ésta **debe ser aceptada**, por lo que advertimos que imponer metas a los demás no hará que éstos se motiven. Las metas deben ser negociadas y debatidas.
4. Para que una meta a largo plazo sea una poderosa fuente motivacional de nuestra conducta, ésta debe transformarse en varias **metas a corto plazo**. Las metas a corto plazo nos posibilitan recibir refuerzos que nos motivan a seguir luchando por la meta general, pero nunca debemos perder de vista la meta a largo plazo, pues sería como perder el norte en medio de un océano.

Creando necesidades

Para despertar o crear necesidades en los demás o en nosotros mismo debemos:

- Primero, **conocer las necesidades** que tienen las otras personas o las necesidades más apremiantes que tenemos nosotros, porque, partiendo de la situación actual, nos será más fácil motivar y motivarnos. Debemos partir de lo que se necesita para lograr traerlo o traernos al terreno que nos interesa.
- Segundo, una vez localizadas las necesidades, **ofrecer modos de reducirlas**. ¿Cómo? Haciendo ver algunos aspectos de los que no se han dado cuenta y que pueden satisfacer las necesidades que hemos identificado anteriormente.
Por ejemplo, si queremos vender un producto de cosmética masculina y observamos que una necesidad importante en los chicos es "ligar", no tenemos más que hacerles ver que con nuestro producto "ligarán más".

Promocionando la motivación intrínseca

La motivación intrínseca se basa en una serie de necesidades psicológicas como la necesidad de autoría, de curiosidad o de autocompetencia. Cuando las personas se sienten **autores y responsables** de lo que hacen, y lo que hacen les despierta el **interés y la curiosidad** y, además lo hacen bien y poseen habilidades para ello, lo que les permite tener **experiencias exitosas**, entonces es cuando se dice que actúan por motivación intrínseca. Ya vimos las características que hacían que una tarea, conducta o problema fuera intrínsecamente motivante:

- La **dificultad, la novedad y la imprevisibilidad**
- El **reto óptimo** entre las habilidades y la dificultad
- La oportunidad para la **autodeterminación**
- La posibilidad de **sentirse competente**

No pierdas estos aspectos de vista cuando tengas que motivar a otros o cuando necesites motivarte a ti mismo, ya que una persona intrínsecamente motivada persistirá más en su esfuerzo que cualquier otra persona motivada de cualquier otra manera.

Administrando recompensas

Recompensar un acto bien hecho es una de las formas más comunes de motivar a los demás, aunque también puede ser utilizada para motivarse a uno mismo.

Podemos **incentivar** a una persona de antemano para motivarla a actuar de una forma determinada. Por ejemplo, un maestro motiva a sus alumnos diciendo que el que apruebe los

exámenes irá de excursión. El incentivo aumenta la motivación para realizar una determinada conducta.

También podemos **reforzar** una conducta, ofreciendo un premio, regalo, recompensa o halago cuando queremos que esa conducta se repita de forma más frecuente en el futuro. Éste es, por ejemplo, el principio que rige a las ventas por comisión, ya que premia a aquellos trabajadores que más venden.

Mostrar modelos

Un **modelo** es un ideal de conducta. Una persona a la que nos gustaría parecernos, un ídolo (**modelo positivo**), o una persona a la que no nos gustaría parecernos nada, es más, que nos gustaría ser justo lo contrario (**modelo negativo**).

Tener a alguien con quien compararnos es importante en el sentido en que nos aporta una referencia y nos sirve de motivación al querer ser igual o diferente a ellos.

Además, una buena forma de motivar a los demás es la de **ejercer de modelo positivo**. Si queremos que los demás se comporten de una determinada manera, tenemos, primero, que comportarnos también nosotros de esa forma. No podemos pedirle a un compañero que tenga limpia su mesa si la nuestra es un desastre o que muestre más interés si nosotros no estamos comprometidos.