

Caso práctico

La empresa **DMD** dedicada a la fabricación de maquetas está compuesta por sus dos socios **Cristina** y **Ricardo** y tres trabajadores: **Juan**, **Manolo** y **Luis**. Son conscientes de que el trabajo que desarrollan no puede hacerse de forma individual sino que necesitan todos de todos, que las carencias de unos se complementan con las virtudes de los otros. **Ricardo** se ocupa principalmente del contacto con los clientes, de presupuestos, pedidos a proveedores y facturación. **Juan** se dedica al diseño informático de las piezas. **Cristina**, **Luis** y **Manolo** se encargan del montaje de las piezas diseñadas por **Juan**, que a su vez fueron encargadas a **Ricardo** por los clientes.

Trabajar en equipo no es tarea fácil. Implica para ellos muchas cosas, como:

- aprender a ser humildes,
- aprender a reconocer que no son perfectos,
- ser tolerantes con los errores de los demás,
- estar al servicio del equipo y no el equipo al servicio de cada uno.

Para **Ricardo** y **Cristina** ser líderes o directivos no es tampoco más fácil, implica también mucha responsabilidad, ya que deben:

- ser claros a la hora de exponer los objetivos y tareas a desarrollar,
- saber delegar en el equipo,
- facilitarles todo lo necesario para llevar a cabo la tarea,
- comunicar con asertividad,
- adaptar las tareas a las capacidades de los subordinados,
- contagiar el entusiasmo,
- conseguir que se comprometan con la empresa,
- escuchar sus inquietudes y retarlos para que demuestren todo su potencial,
- venderles la idea del trabajo que se está realizando,
- controlar que se cumplen los objetivos...
- En definitiva, guiar al grupo para que llegue a los objetivos deseados.

Los grupos sociales

"El todo es más que la suma de las partes"

UNA HISTORIA:

"Había una vez un pez que buscaba insistentemente el Océano. Su sorpresa fue mayúscula cuando constató que siempre había estado inmerso en él".

Cuento oriental

No es muy distinta nuestra experiencia cuando descubrimos la importancia de los grupos en nuestra existencia.

¿De cuántos grupos formas parte? ¿Consideras que tu familia forma un grupo social? ¿Pertenece a algún equipo deportivo? ¿Eres socio de algún club o asociación? ¿Estás afiliado a algún partido político, sindicato u Organización No Gubernamental (ONG)? ¿Te gustan los deportes en equipo? ¿Qué opinas del asociacionismo como forma de participación social y política?

Reflexiona y practica

Piensa en cinco actividades que necesariamente tengas que hacer en equipo.

El hombre es eminentemente **social** y mantiene a lo largo de su vida relaciones con otras personas formando parte de distintos grupos: familia, amigos, equipos deportivos, comunidad de vecinos,

asociaciones, grupos de trabajo....

Pero, ¿qué es un **GRUPO**?:

Un grupo es un conjunto de individuos que pretenden conseguir un mismo fin, por lo que tienen relaciones entre sí, interactúan, y, al mismo tiempo, se sienten pertenecientes al mismo.

Para que exista un **grupo** es necesario al menos:

- Un **fin** común.
- **Relaciones frecuentes** de los miembros del mismo.
- Una **estructura o medio social** que sirva de referente al grupo.
- La **conciencia de pertenencia** al grupo de los individuos que lo componen.

Citamos como ejemplos de conjuntos de personas que **no constituyen grupo**: los pasajeros de un tren o los que esperan en la cola del hipermercado.

"El individuo aislado que no se integra socialmente suele ser fuente de conflictos y da problemas en el trabajo".

Reflexiona y practica

Te recomendamos una práctica muy interesante para reforzar la confianza entre los miembros de un equipo:

Consiste en que una persona del equipo se deja caer -con los ojos tapados y hacia atrás- y el resto lo recoge. Algunas personas manifiestan su total confianza en el resto del equipo, otras muestran sus inseguridades y desconfianza y se niegan a dejarse caer.

¡El famoso juego Twister también ayuda a generar confianza en el grupo!

Los grupos de la empresa: los equipos de trabajo.

¿Se puede construir un edificio, atender un hospital, hacer una película, fabricar un coche o atender una pizzería considerando sólo el trabajo individual? ¿Servimos todos para desempeñar cualquier trabajo? ¿Podemos trabajar de forma individual, sin contar con los demás? ¿Es la empresa responsable del trabajo de las personas que la integran? ¿Es importante ser conscientes de nuestras capacidades y de nuestras limitaciones en el trabajo? ¿Podemos compensar nuestras limitaciones con las capacidades de otros miembros del grupo? ¿Mejora el trabajo en equipo la motivación y el clima laboral?

CASO:

Ricardo y **Cristina** están preocupados por su negocio, quieren que DMD funcione realmente como un equipo, que todos sientan que tienen un mismo **objetivo**: la supervivencia del negocio y que para conseguirlo tienen que aunar sus esfuerzos. Asisten a un curso organizado por la Asociación de Empresarios de su provincia denominado "**Cómo dirigir grupos**" y deciden hacer el juego del **rompecabezas** que le enseñaron con sus empleados. Para ello cogen un rompecabezas de sus hijos con cuatro láminas y distribuyen las piezas en cuatro bolsas de forma aleatoria, mezclando los dibujos. Cuando llegan al trabajo reparten una bolsa a cada trabajador y les informan de que quieren que hagan un puzzle en un tiempo limitado. Todos están sorprendidos pero aceptan encantados. Pronto se dan cuenta de que no pueden armar las piezas que les han correspondido. **Luis** mira las piezas de **Manolo** y ve que algunas encajan con las suyas y se las coge, **Manolo** se enfada, le parece una tontería y decide no jugar; **Juan** aprovecha para "robar" fichas a sus compañeros", **Cristina** plantea que podrían intentar juntar todas las piezas y hacer el

puzzle juntos pero no todos están de acuerdo, finalmente aceptan, ordenan las piezas y cada uno termina una lámina...Ricardo les propone hacer una tormenta de ideas sobre este juego de la que extraen las siguientes conclusiones:

- *Todos formamos parte de un mismo engranaje,*
- *cada uno de nosotros ha adoptado un rol, una actitud diferente ante el encargo que nos han hecho,*
- *debemos trabajar juntos si queremos cumplir con nuestro trabajo,*
- *los resultados dependerán de la colaboración de todos,*
- *debemos organizar el trabajo y dividirlo.*

El éxito de una empresa depende en la mayoría de los casos de las personas que la integran. En las empresas se crean **grupos o equipos de trabajo** formados por personas con habilidades complementarias, que colaboran e interactúan entre sí y trabajan de forma coordinada con ánimo de conseguir un objetivo común.

La expresión **equipo de trabajo** se identifica con **consignas** como "Todos para uno, uno para todos" "La unión hace la fuerza", "Actuar como una piña ante el objetivo común", "Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos", "Cuatro ojos ven más que dos"...

Trabajar en equipo no es sencillo. Los equipos de trabajo son estructuras difíciles de crear, y en los cuales aspectos como la comunicación, el liderazgo, los sentimientos personales y la motivación tienen un importante papel.

Cada individuo tiene unas **cualidades**, una experiencia, una forma de ser. La empresa debe buscar el **puesto idóneo** para cada uno de los miembros del equipo. Si la organización se obstina en que una persona desempeñe funciones para las que no está preparado o inclinado, es posible que su rendimiento sea mediocre. Pero si no encaja, si no se integra con los otros miembros del equipo se pueden obtener resultados no ya mediocres, sino desastrosos.

Hasta los años sesenta, los equipos de trabajo no existían como tales, tan sólo se daban reuniones en los despachos, en las cafeterías... **Hoy las empresas buscan personas que sepan trabajar en equipo, que sepan motivar, organizar y liderar grupos.**

Un equipo humano sólido siempre mira más allá.

La existencia de varias **personas** trabajando juntas no basta para que exista un verdadero equipo de trabajo, se necesita que las funciones sean interdependientes, que se tomen mejores decisiones, que se resuelvan mejor los problemas y que se sea más creativo y productivo que si sus miembros funcionaran individualmente, es la **sinergia grupal**: el resultado del equipo excede a la suma de las contribuciones individuales, el total es superior a la suma de las partes.

Es importante que los **miembros del equipo se complementen**, que colaboren entre sí. A continuación te proponemos una historia que nos ayuda a comprender la importancia de la complementariedad de los miembros del equipo.

UNA HISTORIA:

Pincha en el siguiente enlace para ver una bonita historia que te hará reflexionar sobre la importancia de aprovechar las competencias de cada uno de los componentes de un grupo.

Descargar: "Una historia de animales"

Los equipos funcionan mejor en situaciones **límite**, en situaciones de riesgo en las que hay que tomar decisiones extremas. En estas circunstancias suelen ser más creativos e innovadores que los individuos en solitario.

CITAS PARA PENSAR:

Lecciones de la tragedia.

Fernando Parrado, un superviviente del siniestro de Los Andes, asegura que su éxito empresarial se debe a las enseñanzas extraídas de la experiencia. Dieciséis pasajeros que quedaron con vida se vieron obligados a comerse a los fallecidos- compañeros de un equipo de rugby, familiares y amigos- para poder sobrevivir durante 72 días en un glaciar a 5400 metros de altura.

El empresario- que preside una firma familiar, es dueño de negocios inmobiliarios y fundador de tres empresas de producción- asegura que sus compañeros también han rentabilizado lo aprendido sobre dotes de liderazgo, manejo de crisis y trabajo en equipo durante esos días "difíciles" y "horribles"

S. Vázquez. El Ideal. Noviembre de 2005

SABÍAS QUE...

El circo del Sol

Los artistas son la joya más preciada del circo del Sol, existe un equipo que trabaja de forma exclusiva con ellos. Lyn Heward, consejera de este departamento, afirma:

"Ellos representan a la compañía de cara al público, son nuestros embajadores. Si no viven cómodos y felices no transmitirán el mensaje de forma adecuada. Nosotros nos encargamos de que se integren en el equipo y, al mismo tiempo, sigan con sus costumbres y se adapten a otras culturas".

"Es imprescindible crear un buen ambiente, en el que impere el respeto y, además deben sentirse libres para decidir sobre sus vidas".

El brillo tan intenso del que goza el Circo del Sol responde, precisamente a la ausencia de grandes estrellas. La única estrella es el propio espectáculo y por eso no puede haber nadie que pueda eclipsarlo.

El diseño y la localización física de los miembros del equipo tienen un gran impacto sobre la profundidad de la comunicación, la forma de compartir el conocimiento y el nivel de compromiso.

CITAS PARA PENSAR:

"Un grupo se convierte en un equipo cuando cada miembro está tan seguro de sí mismo y de su contribución que sabe elogiar las capacidades de los otros".

Norman Shidle

"Unirse es un principio. Mantenerse unidos es progreso. Trabajar unidos es el éxito".

Henry Ford

"Es increíble lo que puede conseguirse cuando nadie se preocupa de ponerse la medalla".

Robert Yates

Nos atrevemos a destacar algunos **equipos de trabajo que han sido famosos o excelentes por diferentes motivos:**

- El equipo de Thomas Edison.
- Los hermanos Marx.
- Los Beatles.
- The Police.
- El Real Madrid.
- El Circo del Sol.
- La Orquesta Nacional.
- Shackleton y su equipo cuando cruzaron la Antártida.

Te invitamos a continuar añadiendo equipos a esta lista a través del foro.

Clases de grupos: sociales

CASO:

En **DMD** podemos observar la existencia de diferentes grupos: Por ejemplo:

- **Ricardo y Cristina**, se encargan del trato directo con los clientes y con los proveedores, de la participación en ferias de muestras, de la facturación y el marketing.
- **Luis** normalmente se encarga del diseño de las piezas
- **Manolo** se encarga del montaje de las maquetas.

Actualmente, **Ricardo, Luis y Manolo** trabajan en una exposición temporal de maquetas en el Museo de Almería, mientras, **Cristina y Juan** están preparando un stand para participar en la Feria de Muestras de Aguadulce.

Por otro lado, los trabajadores de la empresa suelen desayunar juntos, y muchas veces, con cualquier excusa quedan para salir con sus respectivas familias. **Luis y Manolo** comparten la afición por el buceo y lo practican juntos algunos fines de semana.

¿Son todos los grupos sociales iguales? ¿Cuántas clases de grupos hay? ¿Cómo podríamos clasificarlos? ¿En base a qué criterios podría hacerse esa clasificación?

Es posible **clasificar** los grupos sociales atendiendo a muchos criterios. Nosotros queremos destacar aquí los siguientes:

- Según la naturaleza de sus relaciones los grupos pueden ser :
 - **Primarios o psicogrupos**, cuyos miembros están unidos por lazos afectivos. Por ejemplo: la familia o los amigos.
 - **Secundarios o sociogrupos**, en los que sus relaciones son de tipo formal. Ejemplos: los grupos que se forman en el instituto, en la empresa.
- Según la naturaleza de sus objetivos, existen grupos:
 - **Definidos** cuyos fines están claros. Por ejemplo una Organización No Gubernamental, un grupo de trabajo, ...
 - **Indefinidos** son aquellos con objetivos indeterminados. Por ejemplo un grupo de amigos.
- Según la **voluntad** de pertenencia al mismo de sus componentes, existen grupos:
 - **Voluntarios**, en los que todos los miembros pertenecen al grupo por propia voluntad e iniciativa. Por ejemplo, una asociación cultural, un grupo de amigos.
 - **Involuntarios**, en los que las personas son asignadas al grupo sin que hayan decidido su pertenencia al mismo, por ejemplo la pertenencia a una familia, a una etnia.

Clases de grupos: equipos de trabajo

Los grupos de trabajo que se forman **en las empresas** pueden ser muy diferentes en su composición, características o funciones. Entre esa multitud de grupos sociales que se forman en la empresa, los **equipos de trabajo** son un tipo más, que no es excluyente con otros tipos de grupos.

Centrándonos en los **equipos de trabajo** que se crean en las organizaciones podemos distinguir:

Según su duración en el tiempo:

- **Grupos permanentes:** Reflejan la estructura de la organización y le permite conseguir sus objetivos. Como su nombre indica son permanentes y estables. Dentro de estos grupos podemos

distinguir:

- Los directivos: elaboran planes, toman decisiones, ordenan el funcionamiento del grupo
 - Los mandos intermedios o ejecutivos: responden de la realización ante los directivos y concretan los objetivos generales en otros más específicos
 - Profesionales: desarrollan los procesos técnicos
 - Laborales: Efectúan tareas concretas.
- **Grupos temporales:** Se crean con una finalidad y por un tiempo limitado, concluida la tarea concreta para la que fueron creados se disuelven. Por ejemplo, los profesores que asisten por las tardes a un curso de perfeccionamiento que dura un mes.

Según su vinculación a la organización:

- **Grupos formales:** se forman para atender las necesidades de la empresa, con funciones y objetivos establecidos de antemano. Tienen que ceñirse a unas determinadas tareas y reglas. **Son los equipos de trabajo.** Se establecen y comunican por la dirección a través de organigramas, manuales de descripción de puestos de trabajo, etc.

*Ejemplos de estos grupos pueden ser los trabajadores del servicio de informática de una empresa, o en el caso de DMD, **Cristina, Luis y Manolo** son un grupo formal que se encarga del montaje de las piezas de las maquetas que han diseñado otros miembros de la empresa.*

- Los **grupos informales:** se crean espontáneamente para satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros. Surgen de la interacción voluntaria de los individuos y pueden ser aprovechados en beneficio de la empresa al crear mayor cohesión entre sus miembros.

*Ejemplos de este tipo de grupos son los equipos deportivos integrados por trabajadores de la empresa, una peña de apuestas en las quinielas, el grupo de compañeros con los que sueles desayunar. Por ejemplo, **Luis y Manolo** forman un grupo informal al compartir su afición por el buceo, y practicarlo juntos.*

Cada grupo informal tiene su **líder**; identificarlo es el primer paso para lograr un acercamiento importante a los grupos informales, ya que éstos seguirán a su "jefe" y pondrán todo el empeño para salir adelante si sienten que su líder los está llevando por buen camino, al procurar el bienestar de los integrantes y la consolidación de los deseos grupales.

Pero, desgraciadamente también existen **líderes negativos**, que sólo quieren generar división y enfrentamientos, creando un clima laboral tenso que no va con las políticas que sigue una empresa. Lo ideal es identificar a dichos individuos e intentar que el grupo delegue más responsabilidades y funciones a aquellas personas con carácter positivo y deseosas de ayudar y no destruir. En este sentido, lo mejor es no prestar atención a **líderes negativos** y aumentar la importancia de aquellos individuos que buscan el bienestar del grupo y luchan porque el clima laboral sea el mejor, sin conflictos y no en contra de los deseos de cada integrante del equipo, lo que hará que se distingan y se conviertan en "líderes positivos".

Como dijimos antes, en las organizaciones conviven múltiples y diversos grupos, en los siguientes apartados queremos destacar algunos de los tipos de equipos de trabajo más novedosos.

ET Novedosos: Los equipos de trabajo autogestionados

Los equipos de trabajo autogestionados o autónomos: Los forman un número reducido de personas con autoridad y responsabilidad para llevar a cabo un conjunto completo de tareas interdependientes. Son grupos **flexibles** y sus miembros planifican, dirigen, organizan, e inspeccionan su trabajo. Son estables en el tiempo e integrados en la estructura de la organización. Su implantación supone una reducción de niveles jerárquicos, en la medida en que las decisiones se van descentralizando hacia los niveles más bajos que forman equipos autodirigidos.

CASO:

Por ejemplo, en la fabricación de un coche, un grupo autónomo se puede encargar de la instalación del equipo eléctrico, tomando las decisiones que afecten a los detalles de dicha instalación.

Son considerados como una alternativa a la organización tradicional y se están introduciendo en las oficinas y procesos de producción de empresas americanas como General Motors, Procter & Gamble, Exxon, etc.

ET Novedosos: Los equipos de proyecto

Los equipos de proyecto se organizan en torno a una tarea no rutinaria de una duración limitada. Una vez completado el trabajo, el equipo se disuelve. Son grupos **temporales** que se establecen para el diseño de nuevos productos o procesos tecnológicos.

CASO:

En DMD, la empresa del supuesto inicial sería un equipo de proyecto el formado por tres de sus miembros, (Ricardo, Luis y Manolo) encargados de hacer una exposición temporal en el Museo de Almería.

ET Novedosos: Los Grupos de participación y mejora de la calidad

Los Grupos de participación y mejora de la calidad: Son grupos creados por la dirección de la empresa que determina quiénes son sus miembros y cuál es el tema a resolver. Están formados por personas de diferentes departamentos y niveles (expertos, operarios, inspectores, comerciales...). Su duración es **temporal** ya que se forman para un determinado proyecto, resuelto el proyecto el grupo se disuelve.

CASO:

En una empresa de fabricación de coches, a la hora de incorporar mejoras a un nuevo modelo se crea un grupo de participación y mejora. La empresa nombra a los miembros del mismo, que consta de dos directivos de la empresa, un diseñador, un inspector de calidad, dos ingenieros, tres comerciales de algunos concesionarios de la marca, los dos mecánicos más experimentados de la empresa, y dos operarios de la cadena de montaje. Entre todos plantean deficiencias que en su opinión tiene el modelo, y plantean posibles soluciones. Una vez que se toma la decisión de las soluciones a adoptar, el grupo deja de reunirse, y de hecho, de existir.

ET Novedosos: Los círculos de Calidad.

Los Círculos de Calidad: Surgen en Japón de la mano de Ishikawa. Son equipos **permanentes**, formados por un número reducido de personas que se reúnen periódica y voluntariamente para proponer mejoras en distintos ámbitos de la empresa. Identifican, analizan y resuelven los problemas que su trabajo les plantea.

CASO:

En un hospital, han decidido certificarse en calidad según la norma ISO 9001:2000, con certificación expedida por una entidad externa, concretamente AENOR. La política del hospital es promover la participación de los trabajadores, y animarles a proponer mejoras. Dentro de este ambiente, dejan que los equipos encargados de detectar posibles mejoras se formen de forma espontánea. De esta forma, se han creado varios grupos encargados de hacer propuestas de mejora por áreas y servicios dentro del hospital, de manera que se preocupan de mantener la certificación en lo que atañe a cada área. Estos grupos, aunque flexibles en su composición, se mantienen de forma permanente, y están compuestos por los trabajadores que han querido sumarse a cada uno de ellos en cada momento.

ET Novedosos: Los equipos virtuales

Los equipos virtuales, que son aquellos cuyos miembros están separados físicamente de sus compañeros y mantienen comunicaciones que no son cara a cara como vía e-mail, chats, buzón de voz, teléfono o videoconferencias.

CASO:

Una empresa multinacional dedicada al desarrollo de software y hardware para grandes empresas, tiene sede en varios países europeos. Hasta hace poco, los directivos de cada sede tenían que hacer reuniones periódicas para trazar los planes estratégicos de la empresa, y acordar ajustes y colaboraciones necesarias entre ellos. Desde hace un tiempo, han invertido relativamente poco dinero en la infraestructura necesaria para realizar esas reuniones virtualmente, sin necesidad de desplazamientos, con mayor comodidad y sin pérdida de tiempo de sus directivos, a un coste mucho menor, y manteniendo y hasta aumentando la eficiencia de las reuniones, que además se ven potenciadas por el intercambio de información que pueden hacer antes y después de cada reunión mediante las herramientas de comunicación que ofrece Internet. Siguen siendo un equipo de trabajo, aunque ya no se reúnan nunca físicamente, pero ahora son un equipo virtual.

Hoy en día cada vez son más numerosos los equipos virtuales.

En el libro "**Cómo crear equipos efectivos**", de Ediciones Deusto, Colección Harvard Business Essentials, tiene un capítulo dedicado a la Creación y gestión de los equipos virtuales, cuya lectura, si tienes oportunidad, te recomendamos.

SABÍAS QUE:

- *En algunas empresas como Unión FENOSA, CEPSA, Correos y Telégrafos, AENA o SEAT se premian las ideas más novedosas sugeridas por los trabajadores de forma individual o en equipo.*
- *En otras empresas como Peugeot o CAM existen los llamados Círculos de Calidad formados por grupos de cuatro a seis personas más un animador que hacen propuestas de mejora para la empresa.*
- *En RENFE existen los llamados Grupos de Iniciativa y Mejora formados por empleados de una misma sección para solucionar problemas entre departamentos y mejorar las relaciones humanas.*

Reflexiona y practica.

- *Valora del 1 al 5 la influencia en tu rendimiento académico en este ciclo formativo de los siguientes factores:*

- *Horario.*
- *Módulos profesionales en los que estás matriculado.*
- *Tutores y tutores externos.*
- *Vida personal equilibrada o problemática.*
- *Medios económicos.*
- *Compañeros en el curso.*
- *¿Qué harías si en tu grupo hubiera un "líder negativo"?*
- *Comenta en el foro las conclusiones obtenidas en estos ejercicios.*

Etapas por las que pasa un grupo (I)

CASO:

*En la empresa **DMD**, el grupo de trabajo ha evolucionado considerablemente de forma positiva: al principio tan sólo había tres personas (**Cristina, Ricardo y Juan**) que asumían sin problemas todos los encargos. La empresa aumentó su cartera de clientes, aceptando nuevos trabajos, lo que obligó a ampliar la plantilla en dos miembros más: **Manolo y Luis**. En los comienzos el grupo dependía básicamente de las directrices de los líderes formales - **Cristina y Ricardo**-. Hubo algunos conflictos por la readaptación de tareas (ya son cinco personas) pero poco a poco los líderes fueron delimitando responsabilidades, asignando con claridad las tareas en función de las habilidades, marcando unos objetivos y unos plazos límites de entrega de trabajos y delegando tareas, lo que ayudaba al desarrollo individual de cada miembro. Tras pequeños altibajos y conflictos típicos de la adaptación a la nueva estructura del equipo, se fueron asentando unas reglas de funcionamiento de la empresa (atención al cliente, rotación de determinados puestos, aportación de ideas, acabado de trabajos,...) hasta llegar a la fase actual de Cooperación en la que todos los miembros del equipo están comprometidos con la marcha de la empresa, forman un equipo de trabajo. ¡Todos ellos son **DMD**!*

¿Es tu grupo de amigos exactamente igual que cuando se formó? ¿Ha cambiado el grupo de este módulo profesional desde que comenzó el curso? ¿Esos cambios son puntuales y esporádicos o son constantes y continuos?

Todo grupo pasa por una serie de etapas o fases que marcan su evolución. Vamos a estudiar algunas de esas fases que se pueden identificar de forma más o menos definida en la vida de la mayoría de los grupos:

1. Fase de **Formación**: Los miembros van **descubriendo** la tarea, los objetivos, las reglas, las expectativas y la situación en la que se desenvuelve el grupo. La **productividad** es baja y las metas no están claras. Todo esto puede provocar incertidumbre, incluso ansiedad. Se crean los primeros lazos de comunicación. Si existe líder, se puede depender excesivamente de él. Cuando se incorporen nuevos miembros al equipo deben ser presentados convenientemente al resto y se aconseja que cuenten con un "tutor" o "guía" que le oriente

En algunas empresas disponen de Hojas para formar equipos y Listas para evaluar equipos. Puedes ver este tipo de documentos en el siguiente recurso.

Descargar: "[Hoja de trabajo para formar un equipo](#)"

Para saber más

Si quieres saber más sobre este tema, puedes consultar la siguiente dirección de internet:

Free online tools from Harvard ManageMentor(r)

www.elearning.hbsp.org/businessstools [\[versión en cache\]](#)

SABÍAS QUE:

El equipo de Thomas Edison - apodado "la brigada de insomnes de Edison" por su

capacidad para trabajar día y noche, dormir una media de cuatro horas diarias- obtuvo centenares de patentes e introdujo docenas de productos importantes durante las últimas décadas del siglo diecinueve. Edison ante la posibilidad de producir una lámpara eléctrica incandescente- y consciente de que tendría que hacer muchos experimentos con diseños y materiales, creó cuidadosamente un equipo que incluía técnicos en maquinaria, laboratorio y tratamiento del vidrio.

Etapas por las que pasa un grupo (II)

En el anterior apartado hemos visto la primera de las fases, la de formación del grupo. Veamos a continuación las demás etapas que suelen presentarse en la vida de todo grupo:

2. Fase de **Rebelión**: surgen **conflictos** entre los individuos, entre los subgrupos y contra el líder. Resistencia a las normas y a los requerimientos de la tarea. Puede producirse una revisión de los objetivos o de los sistemas de trabajo. Se ha incrementado la productividad pero la motivación desciende. Es importante que el líder afirme su autoridad, escuche los problemas y aliente a todos los miembros para establecer soluciones.
3. Fase **Normativa**: se resuelven los conflictos, se desarrolla la cohesión del grupo y se establece una estructura estable basada en normas relativas a los objetivos, a la tarea, a las relaciones entre los miembros, a los principios y valores del equipo... Aumenta la productividad y también la motivación.
4. Fase de **Cooperación**: el grupo tiende a la resolución constructiva de problemas interpersonales y la energía se orienta a la tarea. La eficacia del grupo dependerá de la prevalencia de la tarea sobre los conflictos. Se trabaja de forma positiva, creativa y productiva. En esta fase se requiere menor supervisión y más delegación.

El conocimiento de la fase de desarrollo en la que se encuentra un equipo de trabajo tiene una clara aplicación práctica: **Ajustar el tipo de liderazgo que se ejerce en el equipo a las características de la fase de desarrollo** en la que se encuentre el grupo, es decir:

- En la fase de formación: más control, establecer metas, aclarar tareas...
- En la fase de rebelión: supervisión, formación, concreción de objetivos...
- En la fase normativa: asesoramiento, reconocimiento del trabajo realizado...
- En la fase de cooperación: delegación de funciones, se pueden ampliar los objetivos...

En el siguiente enlace encontrarás una **historia personal, y real**, que muestra cómo un grupo que surge inicialmente con unos fines, va evolucionando a lo largo del tiempo, y cómo puede seguir manteniéndose aunque sus miembros cambien de lugar de trabajo y de actividad, incluso aunque se incorporen nuevos miembros al grupo: La solidez del grupo produce beneficios, para sus miembros y para la empresa u organización para la que trabajan.

Descargar: "[Una historia personal](#)"

SABÍAS QUE:

¿Sabías que a la hora de crear equipos, muchas empresas desprecian antiguos trabajadores frente a los nuevos?

En estas circunstancias, se derrochan conocimiento y experiencia. Pero experiencia no en el sentido de tiempo transcurrido, sino de situaciones enfrentadas, problemas resueltos, fracasos y éxitos. ¡No es lo mismo 20 años de experiencia que 1 año de experiencia repetido 20 veces! La experiencia genera destrezas y ahorro de costos y tiempo.

En el siguiente enlace encontrarás un enlace a un "Decálogo de un proyecto", publicado por la revista Emprendedores, en el que se indican, en tono jocoso, las fases por las que suele pasar cualquier proyecto en el que interviene un equipo de personas.

[Haz clic sobre la imagen para ampliar](#)

¿Para qué se crean equipos en las empresas?

Las **funciones** de los equipos de trabajo pueden ser:

Dirigir, organizar, dividir, controlar o distribuir mejor el trabajo.

- Solucionar problemas y tomar decisiones.
- Procesar información y difundirla.
- Recoger información, ideas y sugerencias.
- Probar o ratificar decisiones tomadas fuera del equipo.
- Coordinar o servir de enlace entre distintos elementos de la organización.
- Incrementar el grado de compromiso entre los empleados.
- Satisfacer necesidades de afiliación.
- Ayudar a conseguir objetivos personales (iguales o distintos a los de la empresa).
- Reducir sentimientos de inseguridad y facilitar apoyo social.

Reflexiona y practica

a) *¿En qué fase de evolución del grupo consideras que se encuentra el grupo que formáis los alumnos de este módulo actualmente?*

b) *Piensa en las fases sufridas en la evolución del grupo o grupos de los que formas parte (familia, pandilla, equipo deportivo...)*

c) *Reflexiona sobre las ventajas e inconvenientes de estudiar con otra persona y de trabajar en grupo.*

d) *Dejar correr rumores, cotillear, eludir responsabilidades, querer imponerse, no trabajar...son formas de estropear el trabajo en equipo ¿Se te ocurren algunas otras?*

Comenta con tus compañeros en el foro tus conclusiones sobre las actividades anteriores.

A lo largo de la vida de un equipo de trabajo se pueden producir multitud de situaciones difíciles que pueden repercutir negativamente en la marcha de la empresa. En el siguiente recurso, extraído del apéndice C del libro "Cómo crear equipos efectivos" de la Editorial Deusto te ofrecemos una guía para resolver los problemas más frecuentes en el equipo de trabajo.

Descargar: ["Guía para resolver los problemas del equipo"](#)

Sobre problemas o situaciones difíciles (despedir a un empleado, falta de comunicación, etc.) con las que se puede encontrar un jefe de equipo, es muy interesante el libro "Cómo enfrentarse a situaciones difíciles", de Sid Kemp, Editorial Gestión 2000. Te recomendamos su lectura si tienes ocasión.

Trabajo grupal frente al individual (I)

¿Siempre es preferible el trabajo en grupo? ¿Depende de la **tarea** a realizar más que de las **personas** que componen el grupo? ¿Es siempre posible **elegir** entre trabajo individual o trabajo en grupo?

La respuesta a esas y otras preguntas se deriva de las características de cada una de esas formas de trabajo, que tienen sus **ventajas y sus inconvenientes**, y que reflejamos en la siguiente tabla:

Reflexiona y practica

*Consideramos que una de las **causas** de que en el Ciclo que estás cursando se estudie el Módulo de Relaciones en el Entorno de Trabajo es porque los puestos de trabajo que se pueden desempeñar con esa titulación se realizan en grupo. Haz una lista de tareas propias de tu ciclo formativo que consideres que merezca la pena realizarlas en equipo, pensando*

en la justificación de tu opinión.

Podemos hacer una puesta en común en el foro

Trabajo grupal frente al individual (II)

Vamos a comentar este apartado con una historia que ya comentamos en el tema anterior

UNA HISTORIA

LOS GANSOS, UN EJEMPLO DE TRABAJO EN GRUPO

La experiencia de miles de años ha enseñado a las especies que vivir en grupo es mejor que hacerlo solas: las tareas se reparten y sus miembros están más protegidos. Las cebras, los leones, los pingüinos, los chimpancés, los caballos, los ñúes, ... Los gansos constituyen un ejemplo de trabajo en equipo. Cuando vuelan toman una formación de cuña, esto les ayuda a avanzar más fácilmente. Volando en V la bandada aumenta por lo menos un 70% más su poder que si cada ganso volara solo.

Las personas que comparten una dirección común pueden llegar a donde deseen más fácil y rápidamente porque van apoyándose mutuamente.

Se ha comprobado que cuando cada ganso bate sus alas produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. El aleteo coordinado crea las condiciones de vuelo más eficientes. El líder, cuando se cansa deja su lugar y se sitúa al final donde el esfuerzo es menor.

Rotar los puestos difíciles o monótonos ayuda a mejorar el resultado común.

Los gansos que van detrás graznan (producen el sonido propio de ellos) para alentar a los que van delante a mantener la velocidad. Una palabra de aliento produce grandes beneficios.

¿Todos los trabajos han de hacerse en equipo?

No, a veces **no es posible, no es necesario o no es adecuado**. Puede haber trabajos donde una sola persona asuma todas las responsabilidades aunque cuente con el apoyo del equipo. Otras veces se produce en una fase inicial un trabajo individual que luego se comparte con el equipo para contar con una visión global y aportaciones de otros puntos de vista.

Si las tareas son simples y repetitivas o no se requiere una variedad de conocimientos se puede prescindir del trabajo en equipo.

Por el contrario, si se requieren amplitud de conocimientos y puntos de vista los equipos suelen ser la mejor opción. También lo son cuando hay un objetivo único y una gran interdependencia entre los individuos.

Además hemos de considerar factores como los siguientes:

- El comportamiento de cada individuo en la organización y sus condiciones personales (edad, carácter, estilo de vida, motivaciones, experiencias...).
- La cultura de la empresa y el clima laboral.
- Los niveles de autoridad
- La separación física entre los componentes del equipo

Roles dentro de un equipo de trabajo.

CASO:

*En la empresa DMD, **Ricardo** siempre ha sido considerado por todos como el jefe (**líder**):*

Conoce y transmite los objetivos, toma decisiones, contagia su actitud.

*Cuando contrataron a **Manolo** apenas participaba en el equipo de trabajo; asumía las tareas que se le encomendaban, pero nunca aportaba ideas ni opinaba, en parte por su timidez y en parte por la inexperiencia que tenía (**sumiso**); con el tiempo ganó en seguridad y se ha convertido en el gran animador del grupo, estimulando a sus miembros en momentos difíciles y aportando algunas ideas de lo más creativas (**animador**). El grupo siempre estuvo atento a las opiniones y aportaciones de **Juan**, al que siempre se le consideró un especialista en diseño de maquetas (**experto**). Luis, siempre sonriente, es el más animoso, siempre tiene la frase apropiada para devolver al grupo la moral (**animador**). En los pocos conflictos que se han producido, **Cristina** ha tenido un papel negociador básico ayudando a que aquéllos se dirimieran sin graves consecuencias para el ambiente de trabajo (**coordinadora**).*

¿Todos los miembros de un equipo de trabajo son iguales? ¿Todos tienen las mismas funciones?
¿Todos desempeñan el mismo papel o rol dentro del grupo?

En los grupos hay alguien que **dirige**, alguien que **coordina**, unos que **animan**, otros que **desaniman**, los que aportan más conocimientos, los que aportan **experiencia**, los que aportan ideas, los que no aportan nada...los que disuaden, los que trabajan, los que no trabajan, los que mandan, los que reciben órdenes, los que se escaquean, los que hacen avanzar, los que frenan, los que comparten, los que buscan el beneficio personal, los que nunca se quejan, los que no paran de quejarse...

Las personas suelen adoptar en los equipos de trabajo un rol o papel que va a depender de factores como los siguientes:

- De su propia personalidad
- De su experiencia
- De sus motivaciones
- Del puesto que ocupa
- Del tipo de equipo y de empresa
- etc.

En algunas ocasiones elegimos el rol que desempeñaremos en el equipo, pero otras se nos impone, por ejemplo cuando nos designan como líderes formales de un equipo o con un nombramiento para ocupar un determinado cargo.

El correcto funcionamiento de un equipo de trabajo está muchas veces en función de los roles positivos o negativos que sus miembros asumen. A continuación se clasifican los roles en positivos y negativos para el trabajo en equipo, indicando las características de cada uno. Pincha en el enlace, y verás la tabla con esta información

Descargar: ["Roles grupales"](#)

Sabías que...

FÓRMULA 1. UN EJEMPLO DE EQUIPO DE TRABAJO.

El equipo de trabajo de la Fórmula 1 ha sido motivo de análisis recurrente y es usado para mostrar prácticas y dinámicas de trabajo, muy necesarias para los Equipos de Trabajo de las empresas.

Las escuderías son las empresas, la carrera es la competencia y la meta es el mercado. El ganador se queda con el mercado, pasa a ser el líder de ventas o ingresos.

Si miramos bien, podremos encontrar interesantes conclusiones para el "management" y la gestión de Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento en esta práctica deportiva

Existen distintos roles, algunos claramente más visibles que otros: el piloto, el gerente, el "pit's team", etc.

Todos con la misma camiseta puesta. Todos con habilidades distintas y complementarias. Todos confían. Todos cooperan. Todos están enfocados a ganar la carrera.

Sabías que...

Una apuesta por los juegos de Rol.

Los juegos de rol nacieron hace unos veinte años en Estados Unidos, revolucionando el mundo del ocio juvenil. En la actualidad, sólo en España atrae a una cuarta parte de los adolescentes entre 15 y 25 años.

La mecánica es muy sencilla: hay que aceptar una determinada personalidad que variará en función del juego elegido. Todo bajo la atenta mirada del Master, que dirige la partida. Sólo hace falta imaginación y unos dados. Cada jugador posee una hoja de papel en la que anota las cualidades o habilidades de su personaje (guerreros y magos son los que despiertan más simpatías entre los jugadores), que se mide en puntos positivos y negativos.

Florentino Moreno Martín, profesor de Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid dice que "el rol no es algo negativo sino todo lo contrario: es una parte fundamental en el proceso de socialización", "... desde niños, jugamos constantemente al rol, adoptando otras personalidades". Si por algo destaca el rol, es por la cohesión de los grupos que se forman. Álvaro Gallego, jugador de rol, señala como principal virtud de este juego el estar con los amigos; la intención es divertirse juntos.

EL LEGO SERIOUS PLAY

Lego Serious Play es un juego que mediante la construcción de escenarios trata de simular algunas situaciones habituales en la empresa como el trabajo en equipo, gestión de proyectos, planificación estratégica, desarrollo de productos y estrategia de marca.

Haz clic sobre la siguiente imagen, en la que aparecen caricaturas de distintos tipos (distintos roles) de empleados, para verla a tamaño de pantalla completa. Pertenece a un artículo publicado en "El Mundo en Noviembre de 1999: "Los 81 tipos de empleados".

Descargar: ["Los 81 tipos de empleados"](#)

Los Eneagramas

Un nuevo sistema de reconocimiento de la personalidad está entrando con fuerza en los departamentos de recursos humanos de las empresas, el [Eneagrama](#) creado por Russ Hudson y Riso.

A través de 144 preguntas se encuadra a cada persona en un número del 1 al 9:

1. **El reformador**
2. **El ayudador**
3. **El triunfador**
4. **El individualista**
5. **El investigador**
6. **El leal**
7. **El entusiasta**
8. **El desafiador**
9. **El pacificador**

El eneagrama permite **ver el potencial** de cada persona del equipo y **trabajar** tanto individualmente como en grupo **para sacar el máximo partido de su personalidad**. Cada uno de

los nueve eneatisos ha recibido nombres diferentes según las distintas escuelas, pero en todos los casos dan una imagen muy rápida del tipo de persona de que se trata. Es una herramienta extraordinaria para abordar los conflictos en las relaciones, pues se comprende mejor al otro.

El nº 1, el reformador: Pretende ser perfecto y tener los valores morales y políticos correctos. Son personas con fuertes convicciones, con creencias muy sólidas sobre el modelo de vida más adecuado y luchan por él.

El nº 2, el ayudador: No les gusta estar bajo los focos, son perfectos asistentes de las estrellas o del presidente.

El nº 3, el triunfador: Es el mejor en lo suyo. Sabe usar sus talentos y busca satisfacer las expectativas de los demás. Pero son personas capaces de saltarse toda norma ética y de usar cualquier medio para conseguir el éxito.

El nº 4, el individualista: Suelen ser creadores de estilo; son personas que persiguen por encima de todo expresar su singularidad. Son personas sensibles, sentimentales, ensimismadas, con tendencia a la depresión. Muchos poetas, escritores y artistas pertenecen a este grupo: Bob Dylan, Virginia Wolf, Miguel Ángel.

El nº 5, el investigador: Tratan de entender y de crear el mundo. Se consagran a una tarea hasta que llegan a lo más profundo, al estilo de los científicos como Einstein o Darwin. Les gustan las cosas inusuales y crean mundos increíbles para los otros.

El nº 6, el leal. Están siempre imaginando los problemas que pueden surgir, para evitarlos. No tratan de ser importantes; son encantadores, cuidadosos... pero en ocasiones se cansan y explotan, provocando cualquier escándalo.

El nº 7, el entusiasta. Tiene una energía extraordinaria, les apasiona todo lo nuevo. Para ellos, la libertad es tener opciones. Son muy creativos y extravagantes. También les gusta entretener a la gente, gastar bromas y montar espectáculos.

El nº 8, el desafiador. También se les denomina el tipo jefe porque les gusta tomar decisiones, tener el control. Son valientes, intensos y apasionados, así que no es de extrañar que en este grupo haya muchos salvadores, muchos dictadores, apasionados por la vida como Picasso y creadores de imperios como Rockefeller.

El nº 9, el pacificador. Mucha gente busca un 9 para casarse porque el objetivo de este grupo es no crear problemas. Son humildes y callados, aunque pueden llegar a ser fríos y cerrados como una roca. Pueden ser famosos pero no se les nota, son creativos pero discretos.

Los eneatisos 8, 9 y 1 forman la triada del instinto, Los 2,3 y 4 son la triada del sentimiento y los 5,6 y 7 son la triada del pensamiento.

Para saber más

En la siguiente página web se puede encontrar una versión simplificada y gratuita que contiene 36 cuestiones en formato test.

Instituto del Eneagrama

<http://www.eneagrama.com/> [versión en cache]

Sabías que...

El Che Guevara, Gandhi se encuadran en el eneatiso 1 (el reformador), La madre Teresa de Calcuta en el 2 (el ayudador), Tom Cruise y Madonna en el tipo 3 (triunfador), Miguel Ángel, Bob Dylan, Virginia Wolf en el tipo 4 (el individualista), Einstein, Darwin, Van Gogh y Tim Burton en el 5 (investigador), Julia Roberts con el 6 (el leal), Brad Pitt al 7 (el entusiasta), Picasso, Martin Luther King y Gorbachov en el 8 (desafiador), y Sofia Loren en el 9 (el pacificador).

Citas para pensar:

"Cuando entra un nuevo miembro en el equipo de trabajo es conveniente que se convoque una nueva reunión para presentarlo y que todos los miembros hablen de sí mismos. Nunca permitas que un recién llegado se presente y se abra paso en el equipo solo. Cada nuevo miembro debe contar con un tutor o guía que le oriente durante las primeras semanas".

"En la selección es básico que exista buena química entre los miembros y con el jefe".

"Cada miembro del equipo debe centrarse en lo que mejor sabe hacer".

"Un equipo debe estar integrado por personas con cualidades complementarias".

"Lo importante es el equipo y no las individualidades por muy buenas que sean".

"Hay que procurar que todos en el equipo se sientan líderes".

Juan Antonio Corbalán. Ex jugador de baloncesto y vicepresidente de Make a Team, consultora de empresas.

¿Cómo conseguir un equipo de trabajo eficaz?

¿Piensas que es **fácil** formar un equipo de trabajo que se desenvuelva eficazmente? ¿Hay algún método para conseguirlo? ¿Basta con juntar personas y ponerlas a trabajar? ¿Qué debo tener en cuenta si pretendo intentar formar un equipo de trabajo eficaz?

Para que un equipo de trabajo tenga rendimientos adecuados debemos tener en cuenta una serie de **condiciones**:

- Que los **miembros del equipo conozcan y asuman los objetivos a conseguir**. Es aconsejable conocer también los objetivos personales de cada uno que a veces permanecen ocultos (aprender, ascender, ganar dinero,...).
- Que **cada individuo conozca sus competencias y esté capacitado y preparado** para llevarlas a cabo.
- Que **todos los miembros del equipo asuman sus compromisos y responsabilidades**.
- Que exista **una buena comunicación** entre todos los integrantes del grupo. Los miembros de un equipo de trabajo deben saber respetar a los compañeros, aceptar sus puntos de vista, mantener una actitud positiva, crear un clima de diálogo, tener empatía, y ayudar a quienes lo necesiten. Y por supuesto, el siguiente punto, que no es del todo independiente de éste,
- **Evitar la desconfianza** entre los miembros.
- **Participación**, que las opiniones de todos los miembros sean tenidas en cuenta.
- **Adaptar el estilo de liderazgo** a las distintas situaciones o fases por las que se encuentre el grupo.

- **Ejercitar el consenso en la toma de decisiones**. En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones
- Propiciar **un ambiente creativo** que ayude al desarrollo de las potencialidades individuales de cada miembro.
- Que los **éxitos individuales o colectivos sean reconocidos**.
- **Sistema retributivo adaptado al trabajo en equipo**. Es imposible trabajar bien en equipo con un sistema retributivo que premia el trabajo individual. Los incentivos en grupo fomentan el espíritu de equipo y la amistad y reducen tensiones.

Es imposible fomentar el trabajo en equipo si se premian los logros individuales.

¿Cómo evitar que se forme un equipo de trabajo eficaz?

Habrás pensado que igual que se pueden hacer las cosas bien, para conseguir un equipo de trabajo eficaz, también pueden **hacerse mal**, y generar un ambiente en el que sea totalmente imposible que se forme tal equipo. Estás en lo cierto.

A continuación exponemos una serie de **conductas o situaciones que dificultan la constitución de equipos eficaces**. Hemos destacado las siguientes:

- Tener una **estructura complicada** con muchos niveles de autoridad que dificulta el trabajo en equipo.
- No tener en cuenta las **condiciones personales** de los trabajadores.

- El **enchufismo** a la hora de seleccionar trabajadores.
- El directivo no cuenta los objetivos ni las dificultades porque **desconfía** de los subordinados.
- Un trabajador no es ascendido por su etnia, religión o porque es mujer o, más aún, mujer y embarazada.
- Las decisiones se toman por mayoría, **sin escuchar las opiniones en contra**.
- Las cosas se hacen **como siempre** se han hecho.
- Existen **personas conflictivas**, personas que miran con recelo, que elevan la voz, que niegan información...
- Los trabajadores reciben **órdenes** sobre las tareas que deben realizar pero no asumen objetivos ni responsabilidades.
- Los **logros del grupo** no son reconocidos o alguien los asume como propios
- Hay **personas que no** quieren, no saben o dificultan el trabajo en grupo...
- Se dan situaciones de hostigamiento, de coacción, amenazas, intimidación
- El ambiente laboral es **competitivo**, hay celos o envidias.
- Las **condiciones laborales son precarias**, la plantilla cambia con frecuencia, no existe espíritu de pertenencia a un grupo o a la empresa.

Todas estas actuaciones dificultan el trabajo en equipo, merman las capacidades de los individuos y dificultan el que una empresa alcance sus objetivos y por tanto, aunque se trate de una buena idea, se vea avocada al fracaso.

Debe tenerse en cuenta que **el comportamiento se contagia**.

- En una organización todos los empleados suelen tener la misma actitud.
- Toda persona, al actuar, transmite siempre lo que es e influye a los otros.
- Un jefe modela mucho la mentalidad de sus colaboradores y, sin darse cuenta, la ajusta de acuerdo con la de ellos.
- Si un jefe confía en sus colaboradores, defiende y aprecia sus ideas y tiene experiencias repetidas de éxito, los colaboradores confiarán en él y en el grupo, defenderán y apreciarán las ideas del jefe y buscarán el éxito del negocio.
- Pero atención: si eres corrupto, ellos también lo serán.

Citas para pensar:

"Cegado por la obsesión de alcanzar grandes resultados, casi acabo con el elemento más importante para conseguirlo:

*las personas". Ir o no Ir. **Paco Muro. Editorial Empresa Activa.***

¿Cuántas personas deben integrar el equipo?

¿Existe un tamaño óptimo para cada equipo? ¿Cómo podemos saber si en el equipo tenemos el número adecuado de personas?

El tamaño de un equipo de trabajo depende de sus objetivos y tareas.

Hay que reunir el número de personas suficiente para hacer el trabajo y no más.

- Si son **pocas** personas el ritmo será más lento y seguramente no se reunirán todas las habilidades requeridas.
- Si son **demasiadas**, también se ralentizará el trabajo ya que habrá que destinar tiempo y energía a esfuerzos de comunicación y coordinación.

Tenemos que tener en cuenta además, que **el compromiso y la responsabilidad** individual con el equipo y con sus objetivos **tiende a disminuir a medida que se añade gente**.

En general, los **equipos pequeños** de 5 a 10 miembros tienden a ser más efectivos cuando las tareas son complejas y requieren habilidades específicas.

Los equipos más **grandes** (de hasta 25 personas) pueden ser efectivos si sus gestiones son bastante simples y fáciles y los miembros del equipo acceden a delegar tareas a subgrupos, cuando sea necesario.

Incluir un **número impar** de personas dentro del equipo puede facilitar la toma de decisiones al facilitar las votaciones por mayoría.

Por último, el equipo debe poder **reunirse con la facilidad** y frecuencia que requiera el trabajo y hay que establecer los canales adecuados que propicien una comunicación eficaz entre sus miembros.

A continuación pasamos a explicar pautas de actuación dirigidas al líder del equipo y a los miembros del grupo.

Recomendaciones para el líder del equipo

¿Qué puede hacer un jefe para que su equipo funcione? ¿Pueden darse unas pautas que le faciliten la labor?.

Liderar correctamente un equipo de trabajo, ¿puede aprenderse?

Al menos puede intentarse, y si se pone empeño, desde luego, puede conseguirse. En este apartado damos algunas claves que debe tener en cuenta un líder para que el equipo mejore su rendimiento

El líder motiva al grupo y lo guía en la consecución de las metas.

El líder del equipo debe:

1. **Reclutar gente con habilidades y competencias complementarias.** No se trata de conseguir grupos homogéneos, suelen ser más creativos los equipos heterogéneos. Es conveniente que el líder identifique a los líderes informales, se asegure de que entienden los objetivos del equipo y les proporcionen oportunidades para contribuir.
2. **Conseguir la cohesión del grupo**, participando en el logro del objetivo común, estableciendo unas reglas de juego aceptadas y cumplidas por todos, distribuyendo la información en función del logro de los objetivos y no del privilegio del poder.
3. **Motivar a sus empleados.** El líder debe "vender" la idea y la visión que tiene del trabajo que se piensa realizar contagiando al equipo de su entusiasmo.
4. **Velar porque sus trabajadores siempre realicen bien su trabajo**, otorgándoles ciertas responsabilidades que conllevarán a que el equipo se sienta más comprometido con lo que debe hacer y no defraude la confianza que el jefe ha depositado en ellos. Es importante no

olvidar que se trata de un equipo de trabajo y de trabajo en equipo, no de un club social. Entender que se trata de precisar objetivos y alcanzarlos. Se trata de trabajo y el líder debe dar ejemplo, ser también exigente consigo mismo.

5. **Dar a los colaboradores los medios necesarios para la consecución de las metas** y el éxito de los objetivos trazados.
6. Es importante la confianza entre los miembros del equipo, en el sentido de la construcción de certezas de que las personas se comportarán como se espera de ellas.
7. **Comunicar a los empleados los objetivos, permitiéndoles la participación en la fijación de los mismos.** Al participar en la toma de decisiones y en la fijación de objetivos asumirán el compromiso de cumplirlos.
8. **Comunicar de buena manera las expectativas y las órdenes que se vayan a dar.** Es importante la calidad en la comunicación del líder.
9. **Escuchar las inquietudes que puedan surgir y retar a los trabajadores para que demuestren todo su potencial.** No juzgar antes de oír la versión de las personas implicadas en algún problema y ponerse en los zapatos de sus trabajadores para entender mejor las posibles exigencias de éstos, son funciones que debe cumplir correctamente y muy seguramente se ganará el respeto y la confianza de sus empleados
10. **Ser equitativo.** El líder debe defender, cuidar, apoyar y confiar en su gente evitando las discriminaciones y tratos de favor. Que todos los miembros sean escuchados y respetados, perciban que sus sugerencias y aportaciones son tenidas en cuenta, y sientan que participen realmente en las decisiones. Ante un conflicto entre compañeros no debe intervenir sino fomentar la comunicación para que entre ellos resuelvan el problema.
11. **Reconocer, felicitar y celebrar los logros del equipo.** El trabajo bien hecho es satisfactorio y anima al equipo, pero un equipo animado hace mejor el trabajo, más satisfactoriamente....y que el aplauso vale y vale mucho. Si alguien comete un error, analizad juntos y de forma constructiva lo ocurrido.

Citas para pensar:

" Toda la estima, el aprecio y la dedicación que uno entrega a sus colaboradores retorna en fidelidad, entusiasmo e implicación".

*Ir o no ir. **Paco Muro. Editorial Empresa Activa***

"Cuando las medallas cuelgan de la solapa de un jefe que se aprovecha de las ideas de sus subordinados, éstos acabarán frustrándose".

Laura Sánchez. Infoempleo. 18 de Febrero de 2007.

Es importante que el líder sepa valorar, reconocer y aprovechar las habilidades de sus colaboradores.

Liderar un equipo ya creado.

Seguramente eres consciente de que estamos ante un mercado laboral flexible, en el que un profesional puede **cambiar de empresa** y por lo tanto de equipos de trabajo con relativa frecuencia. Esto conlleva liderar equipos que necesitarán adaptarse al nuevo jefe. El esfuerzo habrá de producirse por ambas partes

Como precauciones o consejos a la hora de enfrentarse al nuevo grupo, destacamos los siguientes:

- En primer lugar, el nuevo jefe habrá de **recabar información del grupo y de la empresa** (miembros, objetivos, éxitos y fracasos...); esta labor puede llevarse a cabo a través de entrevistas personales, reuniones, coloquios...
- Procurar **no tomar decisiones drásticas durante el periodo de adaptación.** Escuchar al equipo antes de actuar, mostrar confianza en ellos y manifestar la importancia de sus opiniones. Pero, una vez tomada una decisión, es importante asumirla y mantenerse firme

en las convicciones.

- **No criticar al jefe anterior.** Habremos de respetar sus decisiones, alabando en todo caso sus aciertos.
- Hemos de considerar que **lo que es bueno para un grupo, no tiene por qué serlo para otro**: cada equipo humano es diferente.
- **Contar con el apoyo de los superiores.**

Para saber más

En la siguiente web de la revista emprendedores, en el buscador de artículos, busca el número 38 de la revista, de Noviembre de 2000. Hay dos páginas de artículos. En la segunda, encontrarás un interesante artículo dedicado a cómo asumir con éxito la dirección de un equipo de trabajo ya organizado.

Artículo del nº 38 de la revista emprendedores: "Soy el nuevo jefe"

<http://hachetteold.wanadoo.es/emsumario/detalle.html?id=528> [versión en cache]

Recomendaciones para los miembros del equipo

¿Todo el mundo puede o sabe trabajar en equipo? ¿Qué requisitos son necesarios para ser miembro de un equipo de trabajo eficaz?

En los **equipos**, todos y cada uno de sus miembros son importantes, el valor del equipo es la suma del trabajo de todas y cada una de las personas que lo componen, su comportamiento ético, el clima que son capaces de crear, y su predisposición para confiar, compartir y cooperar. Antes de hablar de eficacia en los equipos de trabajo, hay que reivindicar la ética y el respeto en las relaciones humanas en general. Para ilustrar este párrafo, Mercedes Ardoy se inventó el cuento que aparece en el siguiente enlace:

Descargar: [**"El cuento de los utensilios de cocina"**](#)

"Si no te gusta la actitud de un compañero, en vez de quejarte de su actitud, cambia la tuya:

aprende a aceptar lo que no controlas"

Para alcanzar un nivel adecuado de **eficacia**, el desarrollo del trabajo en equipo requiere de la utilización de habilidades muy diversas, de comunicación, liderazgo, creatividad o solución de conflictos. Así, cada miembro de un equipo tiene que:

- Ser capaz de **establecer relaciones satisfactorias** con los integrantes del equipo
- Ser **leal** consigo mismo y con los demás
- Tener espíritu participativo y tolerante
- Tener **educación y respeto** para con los demás
- Gustarle **trabajar en grupo**
- Preocuparse por **mejorar la comunicación**
- Ser **autocrítico**
- Aplicar la **crítica constructiva**
- Tener sentido de la **responsabilidad**,
- Tener capacidad de **autodeterminación e iniciativa**
- Aportar sus **ideas y conocimientos**
- Tener **inquietud y afán de perfeccionamiento y de superación**
- Ser **flexible, optimista**
- Tener la **formación adecuada**.

Los equipos con alto rendimiento se caracterizan porque:

- **Comparten un objetivo común**
- Se sienten **orgullosos** de pertenecer al mismo, capaces y confiados

- **Sus miembros se aprecian**
- **Son grupos bien cohesionados**, que mantienen una **relación** y una **comunicación** adecuadas
- Sus miembros **se desarrollan también individualmente** a partir del grupo.

En definitiva, podríamos resumir la esencia del trabajo en equipo en aspectos tan básicos como la actitud positiva y constructiva, la **empatía**, la integración, la equidad y la participación. Así se evitarán conductas negativas como la oposición a los cambios y se fomentará la motivación y la productividad.

Muchos profesionales pasan más tiempo con sus compañeros de trabajo que con su propia familia.

A veces esa relación puede ser el inicio de una gran amistad, pero otras debido a la envidia, la crítica y el estrés que se generan en algunas organizaciones, puede convertirse en todo lo contrario.

Recomendaciones para los miembros del equipo (II)

Concluimos este apartado simplemente con algunas citas para pensar, algunos enlaces para saber más, y alguna frase para reflexionar. Con eso, concluimos las recomendaciones para los miembros de un equipo de una forma amena, y más o menos "redonda".

CITAS PARA PENSAR:

"El éxito del trabajo en equipo se basa en el liderazgo eficaz, en la participación efectiva y el alto potencial de las personas que lo integran, en la contribución que realiza el propio grupo al desarrollo de cada uno de sus miembros como individuos".

LA AUTOEVALUACIÓN DEL EQUIPO

"Es conveniente que el equipo se autoevalúe periódicamente para mejorar el rendimiento.

El líder debe plantearse si ha dejado claras cuáles son las metas, si éstas son alcanzables, si conoce las capacidades y debilidades de su equipo, si están bien distribuidos los roles, si ha facilitado lo necesario para trabajar en equipo, si cuida la asertividad en el lenguaje con su equipo, si comparte los triunfos, si reconoce sus propios errores y celebra los éxitos del grupo...

Cada miembro del equipo debe plantearse: ¿Me siento con igualdad de oportunidad para hablar? ¿Creo que puedo aportar algo o mi función no es clara o restringe mis potencialidades? ¿Veo alguna ventaja al trabajo en equipo o es más un estorbo? ¿Coincido con las metas y reglas establecidas o pienso que son desacertadas y las cumplo simplemente por obligación? ¿Creo en los méritos del líder o me parece un inepto, ineficaz o autoritario?

Recordemos que la comunicación es un ingrediente prioritario para el buen funcionamiento del equipo. Si veo dificultades con mis compañeros de equipo, pongamos las cartas sobre la mesa, aclaremos diferencias, establezcamos roles, objetivos y planes, y propongámonos evaluarlos con frecuencia para evitar caer nuevamente en el mal desempeño. Es preferible trabajar solo que en un equipo que no funciona como tal, sino a la fuerza. Si en una carreta con una yunta de bueyes, uno de éstos no quiere caminar, el trabajo para el otro es el doble. La solución no estaría en eliminar al buey desmotivado sino en buscar las causas de su desidia para tratar de solucionarlas.

Analícemos individualmente cómo actuamos en cada uno de estos factores y qué podemos hacer para mejorarlos. Seguramente existen cosas que podemos mejorar si las resolvemos en equipo".

Agustín Martignone

Para saber más

En los siguientes enlaces encontrarás artículos interesantes de la revista Emprendedores sobre la creación de equipos de trabajo, y algunas "fuentes de inspiración" que nos ayuden a crear equipos o equipos que nos sirvan de ejemplo. En los tres casos te indicamos el número del artículo y el título que tendrás que buscar en la hemeroteca de la revista emprendedores.

Capitanear equipos hacia el triunfo: Nº 80 de la revista emprendedores

<http://hachetteold.wanadoo.es/emsumario/detalle.html?id=1150> [versión en cache]

Lección de superhéroe (personajes de ficción que nos ayudan a crear equipos). Nº 95 de la revista emprendedores

<http://hachetteold.wanadoo.es/emsumario/detalle.html?id=1354> [versión en cache]

Equipos Ejemplares. Nº 87 de la revista emprendedores

<http://hachetteold.wanadoo.es/emsumario/detalle.html?id=1248> [versión en cache]

Reconocer equipos eficaces e ineficaces

¿Qué debo tener en cuenta para valorar si un equipo de trabajo es eficaz o no?

A continuación se describen en forma de tabla las circunstancias que suelen darse en equipos de trabajo eficaces e ineficaces.

EQUIPO EFICAZ

- Ambiente estimulante y divertido.
- Discusiones participativas.
- Tarea comprendida y aceptada por los miembros
- Escucha activa.
- Críticas constructivas.
- Priman los intereses del grupo.
- Se toman decisiones por consenso.
- La autoridad va cambiando, no hay luchas por el poder.

EQUIPO INEFICAZ

- Indiferencia, pasividad, aburrimiento.
- Se imponen las ideas en las discusiones.
- Dudas respecto a la tarea.
- Falta de comunicación y participación.
- Se descartan ideas de algunos y otros no participan por miedo a las críticas.
- Algunos se apartan de la tarea del grupo, tratando de lograr objetivos particulares, diferentes a los del grupo.
- Resolución de conflictos y toma de decisiones por mayoría lo que genera agresividad en la minoría.
- Liderazgo autocrático, sólo manda uno.

Barreras a la participación en el equipo de trabajo

Seguramente te imaginas que la participación en un equipo de trabajo no siempre es fácil, y que a veces incluso puede ser muy difícil.

¿Conoces algún **equipo de trabajo** en el que algunos miembros no participen o lo hagan en menor medida que otros?

¿Te gustaría saber cuáles pueden ser las causas? Seguro que sí... y en este apartado vamos a estudiarlas.

Existen una serie de circunstancias que pueden **obstaculizar la participación en el equipo de trabajo** y que son básicamente las siguientes:

- Miedo al grupo. Timidez. Problemas de relación y comunicación con los demás.
- Desconocimiento de cómo funciona un equipo de trabajo y su particular problemática.
- Miedo al cambio.
- No respetar las normas de educación.
- Sentimiento de pérdida de tiempo.
- Temor por la calidad de los resultados.
- Miedo a ser juzgado por los demás miembros.
- Conformismo ante la opinión predominante.
- Envidia, celos, egocentrismo, orgullo, desmotivación, individualismo...

Razones para un fracaso del grupo

En este apartado sólo te proporcionamos una lista de algunas de las razones que pueden conducir al fracaso de un grupo, y también contribuir a explicarlo.

- **Incultura empresarial.** Una gestión tradicional basada en el autoritarismo y el individualismo.
- **Exceso de jerarquías.** La estructura organizativa se compone de muchas categorías y niveles.
- Formas de **retribución que fomenten la competitividad.**
- **Reglas** de funcionamiento **no aceptadas** de forma consensuada.
- **Falta de equidad.**
- **Barreras espaciales.** La separación de despachos, edificios.
- **No hay claridad** al fijar objetivos, responsabilidades y tareas.
- **Ausencia de metas.** "El barco va a la deriva".
- Los **miembros** del equipo **no son competentes** para realizar sus funciones.
- **No hay compromiso.** Cuando los intereses individuales actúan en contra de la dinámica del equipo y sus objetivos.
- **Falta de cohesión.** Hay incomunicación, falta de ilusión, la gente no aporta ideas, hay "camarillas", peleas, cotilleos, rumores... Y cuando surge el conflicto se elude y se produce un efecto de bola de nieve.
- **Síndrome de Apolo.** Cuando los miembros quieren brillar como estrellas, olvidando al grupo.
- **Ausencia de reconocimientos** de los méritos de los miembros. "El valor del aplauso".
- **No se comparte información.**
- **Falta de ética del líder formal.** Mal ejemplo de los líderes.

Citas para pensar:

Las camarillas, un peligro para el éxito del equipo de trabajo.

Las llamadas camarillas son grupos informales que se desarrollan al margen de las jerarquías de la empresa. Normalmente son grupos cerrados que cultivan las relaciones humanas (toman café o copas, se comunican por correo, pasillean a horas fijas,...), suelen manejar información privilegiada y difunden rumores interesados. Por lo general están integradas por personas que tienen alguna frustración -normalmente profesional- que les hace ejercer esta presión contra la jerarquía establecida.

Aunque algunas camarillas son inofensivas- por ejemplo las lúdicas o que obedecen a afinidades personales-, en general son bastante peligrosas para una organización ya que pueden apoyar o rechazar decisiones estratégicas, promover candidatos para cargos relevantes, boicotear determinados cambios...

Lo ideal es que la dirección las conozca y averigüe a qué se debe su existencia (a veces confirma la existencia de un problema), evalúe su poder real, mantenga con ellas relaciones cordiales y caso de ser necesario tome medidas drásticas como trasladar a algunos de sus miembros, impedir su ascenso profesional, etc.

Para saber más

Si quieres saber más cosas sobre las camarillas, puedes consultar el siguiente enlace, que te llevará al buscador de artículos de la web de la revista emprendedores. Busca el Nº 25, de Octubre de 1999.

Artículo "Círculo cerrado. Cómo contrarrestar los efectos negativos de las camarillas en las empresas".

<http://hachetteold.wanadoo.es/emsumario/detalle.html?id=345> [versión en cache]

A continuación te proponemos la realización de un test con el que puedes valorar tu capacidad para trabajar en equipo, extraído del suplemento del diario El Mundo. Haz clic sobre la imagen para ampliarla a pantalla completa.

Descargar: ["Test"](#)

Las técnicas de grupo más relevantes (I)

CASO:

*En la empresa **DMD** se han lanzado a emplear técnicas de grupo que aprendieron en aquel curso. Su intención es la de mejorar el rendimiento del equipo. En las reuniones que celebran semanalmente aplican con frecuencia la técnica de la tormenta de ideas para tratar temas como las reclamaciones de los clientes, el incumplimiento de plazos de entrega, etc. La última **tormenta de ideas** la planteó **Cristina** para definir el diseño del stand para la Feria de Muestras de Aguadulce. Cada uno aportó ideas y sugerencias a partir de una propuesta inicial y finalmente quedaron muy satisfechos del proyecto.*

*Cuando surge un problema de difícil solución, aplican la técnica del **estudio de casos**, se reparten en grupos e intentan así barajar mayor cantidad de soluciones.*

*Por último invitan a **expertos** en determinados temas (proveedores, otros maquettistas) para que traten temas de trabajo con el equipo. Por ejemplo, hace poco **Ricardo** invitó a un arquitecto amigo suyo para hablarles sobre las nuevas tendencias del maquetismo aplicado a la arquitectura.*

Las **técnicas de grupo** son una serie de procedimientos, herramientas o dinámicas que facilitan el éxito del trabajo en equipo. Hay que tener en cuenta que las técnicas de grupo buscan la reflexión en el grupo, no son simplemente "juegos", ayudan a crear relaciones humanas más profundas, a buscar soluciones a problemas, a mejorar el clima laboral, a repartir el trabajo, a resolver conflictos, a aprender contenidos y actitudes... Los individuos aprenden a trabajar juntos, desarrollan confianza mutua y fomentan el diálogo.

Pasaremos a exponer a continuación las **técnicas de grupo** más relevantes o conocidas, algunas han sido explicadas en el tema de la toma de decisiones, pero nos parece oportuno volver a plantearlas aquí, porque una cosa no excluye la otra, y algunas técnicas de grupo se usan para la toma de decisiones.

1. **Presentación:** Son utilizadas para que los integrantes del equipo se conozcan. Puede hacerse individualmente (cada uno se presenta y aclara algunos datos sobre sí mismo: cualidades, titulación, experiencia,..) o bien por parejas.
2. **Role-Playing:** Los miembros del grupo dramatizan una situación real asumiendo distintos papeles durante cinco o diez minutos, luego se comentan las reacciones de cada uno. Ayuda a solucionar conflictos, a desarrollar la creatividad y a mejorar las relaciones. Idónea en grupos pequeños o medianos con miembros maduros y que no tengan excesivo temor al ridículo.

Por ejemplo, en nuestras clases, cuando explicamos la Intervención del Estado en la economía, dividimos la clase en grupos: unos actúan como empresarios, otros son los trabajadores, otros como personas discapacitadas o representantes de colectivos de exclusión social, otros son los políticos... cada grupo expone las ventajas e inconvenientes de la intervención del Estado desde el punto de vista del colectivo al que representa y las conclusiones que se obtienen son muy interesantes, sobre todo por esa asunción de roles.

3. **Brain Storming o tormenta de ideas:** Consiste en provocar la generación de ideas sin entrar a valorarlas hasta el final. Un líder describe el problema o cuestión inicial y se anotan todas las ideas que van surgiendo de forma desordenada. Posteriormente las ideas se ordenan, evalúan y seleccionan las ideas que más se ajusten a sus necesidades. Fomenta la participación y la creatividad de los equipos. Es idónea en equipos pequeños o medianos. En las empresas se puede emplear ésta técnica para solucionar problemas de mejora de clima laboral y de rendimiento, aumento de motivación, creación de logotipos, mejora de sistemas productivos, establecimiento de salarios...

En el siguiente enlace te ofrecemos algunos ejemplos de aplicación práctica de algunas técnicas de grupo, usadas por conocidas empresas para fomentar que el talento y las buenas ideas de sus trabajadores afloren, produciendo beneficios de todo tipo para la empresa.

Descargar: ["Técnicas de grupo"](#)

Las técnicas de grupo más relevantes (II)

En este apartado continuamos la exposición de técnicas que habíamos comenzado en el anterior.

4. **Estudio de casos:** Análisis de una situación de la vida real para extraer conclusiones; primero individualmente y luego en grupo. Se recomienda en grupos de menos de 15 personas. Permite que todos expresen su opinión sobre un tema concreto. En las empresas japonesas existe el llamado **método "Ringi"**, el primero que descubre un problema se lo comunica a su equipo o grupo de trabajo. Éste se reúne y discuten todos los aspectos del problema. Una vez que se ha llegado al consenso sobre cómo resolver la cuestión, se deja paso a otro grupo de interesados (que pueden pertenecer al mismo escalafón o a otro inmediatamente inferior o superior) para que lo estudien. De esta manera, cuando finaliza el proceso todas las personas afectadas o que tengan una sugerencia útil para solucionarlo han sido consultadas.
5. **Phillips 6.6:** Grupo grande dividido en grupos de seis analizan un tema o problema durante seis minutos, luego a través de los coordinadores de cada grupo, se ponen en común las conclusiones obtenidas para llegar a una conclusión global. Ayuda a generar ideas, recoger opiniones o resolver problemas. Con esta técnica es más difícil valorar el trabajo individual.
6. **Mesa Redonda:** Un grupo de expertos (entre tres y seis) exponen puntos de vista diferentes o contradictorios sobre un tema determinado ante un auditorio. Las intervenciones individuales deben ser breves y se pueden contestar dudas del auditorio. Ayuda a tener una visión global de un mismo tema.
7. **Simposio:** Se trata de un grupo de exposiciones verbales, de unos 20 minutos de duración, ofrecidas por personas cualificadas (entre tres y seis) y que versarán sobre diversas facetas de un solo tema. Los expertos exponen de manera individual y sucesiva, así los asistentes al acto se llevan una idea exacta del estado de la cuestión. Posteriormente, el auditorio interviene en un coloquio controlado por un moderador.

En Almería, con motivo del Día de la Mujer, se organizó un simposio en el que intervinieron mujeres que destacaban en diferentes ámbitos. Cada una de ellas fue contando sus experiencias, había empresarias, investigadoras, periodistas,

escritoras, directivas..., finalmente hubo un interesante coloquio sobre el desarrollo de las políticas de igualdad en la provincia de Almería.

8. **Asamblea:** Consiste en la reunión de un grupo numeroso para tratar un tema de interés general. Tiene que haber un moderador y un secretario que fijarán las reglas de participación, turno y tiempo de las intervenciones y plasmarán los acuerdos en un acta.

Un ejemplo de asamblea es la reunión de comunidad de vecinos o de los trabajadores de una empresa.

9. **Debate público:** Personas invitadas y especialistas conversan ante el auditorio sobre un tema de acuerdo a un esquema previo. Al final el resto intentará llegar a conclusiones sobre lo expuesto. La participación del equipo queda más limitada, se corre el riesgo de desviarse del tema central.
10. **Seminario:** un grupo pequeño investiga o estudia intensamente un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información.

El Departamento de Derecho Penal organiza para estudiantes de Derecho de esa asignatura un seminario, en el que un grupo de alumnos investigarán y profundizarán sobre aspectos legales y éticos de la pena de muerte.

11. **Grupo de entrenamiento o Training Group:** Bajo esta denominación genérica se engloba una variedad de técnicas de dinámica de grupos y terapéuticas. Consiste en reunir a un grupo reducido de personas y separarlas de su ambiente habitual durante un cierto tiempo con la finalidad de expresar sus emociones y centrar su atención en los roles y relaciones que se establecen en el grupo. El objetivo es mejorar las relaciones interpersonales y la comprensión de los fenómenos grupales.

El programa "Emprende Joven" que se desarrolla todos los años en Andalucía con alumnos de Formación Profesional, para incrementar su espíritu emprendedor, en una de sus fases selecciona a un grupo de alumnos de cada centro educativo y los reúne junto a otros grupos de los demás centros en un lugar donde desarrollan una serie de actividades para incrementar sus habilidades empresariales.

Las técnicas de grupo más relevantes (III)

En los dos apartados anteriores hemos enumerado la mayoría de las técnicas de grupo más relevantes, pero todavía nos queda algún aspecto relacionado con este asunto que te queremos contar. Vamos a ello.

Durante el transcurso de un trabajo en equipo, **el grupo puede utilizar una o varias de estas técnicas, o inventar técnicas nuevas.** La elección de una técnica de grupo depende de factores como los siguientes:

- Los objetivos que se pretendan conseguir
- El espacio físico del que se dispone
- El tiempo de duración del trabajo
- El material con el que se cuente
- El tamaño y características del grupo
- El clima de trabajo
- El líder

- **En grupos pequeños**-12 a 15 personas- la cohesión es más fácil, el animador es conocido por todos. Se recomiendan técnicas como el estudio de casos.
- **En grupos medianos**- 15 a 40 - surgen los subgrupos y el animador es conocido parcialmente. La [mesa redonda](#) es una de las técnicas más apropiadas.
- **En los grupos grandes** - de más de 50 miembros - predomina el desconocimiento, las relaciones son más provisionales, el animador es conocido superficialmente. Puede utilizarse la asamblea o el debate público.

CITAS PARA PENSAR:

"Cuando el trabajador presume de empresa es que has logrado crear un equipo".

Samira Brigüech, directora general de Samira & SINAB Consultores.

En el siguiente recurso encontrarás algunas técnicas más de trabajo en grupo que pueden serte de utilidad.

Descargar: ["Técnicas de animación grupal"](#)

Las reuniones de trabajo. Concepto y finalidad.

¿A qué reuniones asistes habitualmente? ¿Has recibido alguna vez la convocatoria de una reunión? ¿Cuánto suele durar una reunión? ¿Qué habilidades debe tener la persona que modera una reunión? ¿Qué falla normalmente en esas reuniones? ¿Qué requisitos consideras básicos para que la reunión tenga éxito?

En nuestra vida diaria nos **reunimos** constantemente: en clase, para salir, en una boda, con los amigos, en Navidad, para hacer deporte, con los vecinos, con la familia, con los que compartimos aficiones, con los jefes, con los que dependen de nosotros, para comer, informalmente, muy formalitos... En este apartado vamos a tratar sobre **las reuniones de trabajo**, pero las instrucciones que os vamos a dar también pueden ser útiles para cualquier tipo de reunión.

Las **reuniones** son un instrumento habitual en todas las organizaciones empresariales con el que se consigue el intercambio de información, la coordinación de funciones y la adopción de compromisos por parte del personal de la misma. Podemos definir una [reunión](#) de la siguiente manera:

Técnica mediante la que un grupo de personas, con objetivos similares, tratan determinados temas con el fin de llegar a tomar una decisión común o conseguir las metas propuestas.

Las **reuniones** son el modo habitual de trabajo de todo conjunto de personas que trabaja en equipo. Los equipos de trabajo se reúnen. Cada grupo crea su propia comunidad de conocimientos compartidos, experiencias, opiniones y cultura. Se hallan en un mismo grupo personalidades, caracteres y actitudes distintas y para que la reunión resulte eficaz es necesario que todos se expresen tal y como son, sin intentar cambiarlos. La acción conjunta de varios miembros del grupo es superior a la de cada uno de ellos individualmente. Es la [sinergia grupal](#). Una reunión de trabajo es una actividad compleja, a la vez intelectual y social. Y en la que los sentimientos y las relaciones de los asistentes son decisivos.

¡Evita convocar y participar en reuniones que no sean necesarias! Antes de convocar una, reflexiona:

¿Es la reunión el mejor modo de lograr lo que se pretende? ¿Puede resolverse con una llamada o con un escrito? ¿Es más conveniente tratar el tema de forma individual o sólo con los involucrados? ¿Son las reuniones una rutina? ¿Conviene espaciar más los encuentros? ¿Están los posibles asistentes

sobrecargados de trabajo? ¿Existen enemistades o conflictos entre ellos que puedan acrecentarse con la reunión? ¿Tenemos el tiempo suficiente para tenerlo todo preparado para el momento en que hemos convocado la reunión? ¡Una reunión es siempre cara, aunque sólo sea por el costo del tiempo de sus participantes!

Reflexiona y practica

a) Piensa en alguna reunión en las que hayas participado. Analiza sus objetivos y si efectivamente se cumplieron.

b) Imagina que eres el dinamizador de una reunión, y anota lo que harías para solucionar las siguientes situaciones:

- *Acuden pocas personas a tu convocatoria.*
- *Dos participantes se pelean.*
- *Nadie quiere intervenir.*
- *Uno de los participantes monopoliza la reunión.*

Sabías que...

En el artículo 21 de la Constitución española de 1978 se reconoce el derecho de reunión

Se reconoce el derecho de reunión pacífica y sin armas. El ejercicio de este derecho no necesitará autorización previa.

En los casos de reuniones en lugares de tránsito público y manifestaciones se dará comunicación previa a la autoridad, que sólo podrá prohibirlas cuando existan razones fundadas de alteración del orden público, con peligro para personas o bienes.

Fases de una reunión

¿Piensas que para hacer una reunión efectiva basta con fijar el lugar, fecha y hora y juntarse todos los convocados? Evidentemente, no. Una reunión también tiene una estructura, con unas fases, que habrá que preparar y desarrollar convenientemente.

¿Quieres saber cuáles son esas fases? Es lo que te contaremos en este apartado.

Pasamos a exponer las fases que se han de ejecutar para que una reunión sea efectiva:

- **Preparación,**
- **Desarrollo,**
- **Cierre y**
- **Evaluación.**

Preparación

En **primer** lugar habrá que analizar y valorar la **conveniencia** de la reunión, qué objetivos persigue, quiénes serán los asistentes y sus características, qué temas se van a tratar, fecha, lugar, hora y duración de la misma. Se preparará el lugar de la reunión (cómodo, bien iluminado y sin ruidos) y el material necesario (de los asistentes y del coordinador). La convocatoria deberá remitirse a los asistentes con antelación suficiente y en ella determinaremos:

- **Convocante**
- **Convocado**
- **Objetivos**

- **Fecha , hora y lugar** de celebración,
- **Orden del día** (la relación cronológica de los temas que se van a tratar)
- **Firma** de la persona que convoca la reunión y cargo que ostenta en la organización
- **Solicitud de confirmación de asistencia**, en el caso de que fuera necesario

El **director** de la reunión ha de velar para que todos los convocados dispongan con suficiente antelación de la información pertinente que les posibilite la preparación de la reunión, de forma que las aportaciones de todos resulten útiles para la consecución del fin propuesto.

Desarrollo

Una vez que todos los participantes están presentes en el lugar y fecha convenidos, el moderador comienza:

- El comienzo debe ser **puntual y amistoso**
- **Presentándose** y, en su caso, **presentando a los participantes**
- **Recuerda los objetivos** de la reunión
- **Clarifica el orden del día**
- Explica **cuál va ser el método de trabajo y los tiempos** que se emplearán
- Se **respeto el orden del día** y se van tratando los temas
- Se **concretan los hechos** y lanza la discusión
- Se intenta la **participación, la colaboración, el respeto y la responsabilidad** de todos

En esta fase, los participantes van asumiendo distintos roles y pueden darse una serie de circunstancias que el moderador debe ir solucionando como:

- **Bloqueo** en la participación
- **Tensiones**
- **Desviaciones** del tema inicial
- **Extensión excesiva** en el tiempo
- etc.

Cierre

Hay una serie de **actuaciones** que deben hacerse justo al final de la reunión, estas tareas deberán realizarse por el moderador o coordinador de la reunión, y básicamente son las siguientes:

- Se hace una síntesis o resumen de los temas tratados y de las conclusiones y acuerdos adoptados
- Se aclaran las acciones se van a llevar a cabo estableciendo un plan de acción
- Quiénes serán los responsables
- Con qué medios y tiempos contarán
- Cómo se hará el seguimiento de los acuerdos
- Se agradece la asistencia y la colaboración
- Se establecerá la fecha de una nueva reunión si fuera precisa

Todo lo acontecido **se reflejará en un acta**, de la que **se entregará copia** a los asistentes y en la que se indicarán:

- **Fecha y lugar** de la reunión
- **Convocante**
- **Asistentes**
- **Orden del día**
- **Resumen** de las intervenciones y propuestas y
- **Acuerdos** adoptados.

Evaluación

Es conveniente al **fin de la reunión** evaluar lo ocurrido en la misma (el proceso, los resultados, análisis de los aciertos y de los errores) y, transcurrido un tiempo prudencial, seguir el curso de las decisiones adoptadas, informar a los interesados, controlar la ejecución de lo prometido, agradecer la colaboración...

Pincha en el siguiente enlace para ver el decálogo de reuniones que encontramos en una agenda escolar de la editorial ANAYA.

Decálogo de reuniones

DECÁLOGO DE REUNIONES:

1. Una convocatoria bien hecha tiene a la gente satisfecha.
2. Una buena preparación es la segunda condición.
3. El éxito de la reunión depende de su ambientación.
4. Si llevas documentación enriqueces la sesión.
5. Nadie se fía si no te ajustas al orden del día.
6. En la reunión cada uno a su rol y a su función.
7. Durante la sesión, estimula la participación.
8. Si llevas la conducción, mejora la motivación.
9. Di lo que tengas que decir, y una vez dicho, no quedes en entredicho.
10. El seguimiento de la evaluación es la última condición.

Para terminar este apartado de las fases de las reuniones, nos pareció divertido este artículo de la revista Emprendedores, que también circuló como e-mail, en el que se intenta convocar, en clave de humor, una comida de Navidad. Pincha en la imagen siguiente para ver el artículo completo.

[Haz clic sobre la imagen para ampliar](#)

Funciones de las reuniones

*En la empresa **DMD** se celebran reuniones periódicas con toda la plantilla. Siempre son convocadas por razones justificadas -se evita la "reunionitis"- y se cuida especialmente la convocatoria y el lugar de celebración, se busca la efectividad. La mayoría se llevan a cabo al final de la jornada y, entre otros, se han tratado los siguientes temas:*

Presentación del equipo, diseño de una imagen corporativa, definición de procesos y objetivos de empresa, reparto de tareas, establecimiento de incentivos, adaptación de horarios, turnos de vacaciones... Al final de las mismas se redacta un acta en la que se plasman los acuerdos adoptados.

Sabemos que en prácticamente todos los trabajos, en las comunidades de vecinos, en las asociaciones, etc. se suelen hacer **reuniones**, más o menos frecuentes, más o menos formales, más o menos eficaces, pero ¿con qué fin? ¿Qué funciones cumplen las reuniones?

En este apartado te enumeramos algunas de las posibilidades. Las reuniones sirven para:

1. **Informar:** Que los jefes transmitan información a los subordinados y a su vez éstos se comuniquen con los superiores. El moderador bien da información o la recopila.
2. **Analizar problemas:** Se describe la situación y se busca obtener información para determinar el problema y las posibles causas. El moderador expone la situación, modera las

- discusiones y recoge la información aportada.
3. **Buscar soluciones a problemas o conflictos ya definidos:** Se busca de los asistentes opiniones y sugerencias.
 4. **Planificar y Coordinar actividades:** Programar actividades, designar responsables y llevar a cabo el seguimiento.
 5. **Generar ideas.** Son las llamadas reuniones creativas. El moderador anima a la participación y sintetiza las aportaciones.
 6. **Solucionar conflictos o negociar.** El moderador trata de llegar a soluciones siendo imparcial.
 7. **Para llevar a cabo un control y seguimiento de los objetivos programados** y caso de ser necesario **establecer medidas correctoras.**

Sabías que:

En la empresa MBNA Ireland (filial de la mayor firma irlandesa de tarjetas de crédito y considerada como mejor entorno laboral de la Unión Europea según la consultora Great Place to Work Institute Europe) acostumbran a:

Que los directivos se reúnan con sus 1100 empleados para hablar de lo que la firma espera de ellos

Que las vacantes se cubran en primer lugar por trabajadores en plantilla

Ser informados regularmente de todas las cuestiones que afectan a la compañía

Recibir "una carta o llamada del jefe" para incentivarles

Cobrar 300 euros si una de sus ideas para mejorar la empresa se lleva a la práctica, y 1.000 euros si ésta es elegida la mejor del año.

Habilidades del dinamizador de una reunión.

El éxito de una reunión depende en gran medida de la persona que la dirige.

Probablemente has asistido a reuniones en las que ocurrían situaciones negativas como las siguientes:

- **Interminables y aburridas**
- **Sin objetivos claros.**
- En las que **no se aporta suficiente información.**
- **El ponente llega tarde y se muestra despreocupado.**
- **No deja intervenir** a los participantes.
- **El ambiente no es adecuado:** ruido, mala iluminación o temperatura no idónea, falta de espacio, asientos incómodos...
- Se producen **favoritismos o discriminación al dar los turnos** de palabra.

Todas estas situaciones se producen porque el moderador de la reunión no es lo suficientemente hábil para dirigirla.

Hay personas que de forma casi innata son capaces de coordinar y controlar a un grupo, de mantener su atención y de que divirtiéndose cumplan con determinados objetivos previamente marcados. Pero, una buena noticia, estas habilidades también pueden aprenderse.

¡Se puede aprender a realizar reuniones eficaces!

Citas para pensar

"Si se interroga a los hombres haciendo bien las preguntas, éstos descubrirán por sí mismos la verdad de las cosas".

Platón

El **moderador, director, dinamizador o coordinador** de una reunión es la persona que dirige y coordina la misma, puede ser el mismo convocante o una persona distinta designada para esa función. En cualquier caso es esencial que cumpla una serie de pautas. Para empezar vamos a recordar lo que dijimos de las presentaciones en público. Para ello, te recomendamos que vuelvas a repasar de forma rápida el apartado de las presentaciones en público de la segunda unidad de este módulo.

Destacamos aquí las siguientes habilidades:

1. Que conozca perfectamente los **objetivos** de la reunión. Para ello es recomendable preparar una lista por escrito de los objetivos y hacer partícipes de la misma a los asistentes a la reunión.
2. Que sepa **escuchar activamente**
3. Que aporte la documentación o **material** necesario.
4. Que posea **buen voz y correcta dicción**.
5. Que sea **sencillo y de buen trato**, que inspire confianza.
6. Que organice los **turnos de palabra**, centrando el tema, fomentando la **participación de todos** y evitando **discusiones innecesarias**, la **pasividad** de algunos o el intento de **monopolizar** la discusión de otros.
7. Que sea **imparcial y tolerante**. Evitando expresar sus opiniones, formular propuestas o evaluar alternativas, reservando sus puntos de vista para expresarlos al final.
8. Que tenga **sentido del humor**.
9. Que sepa **reorientar** la reunión cuando sea necesario.
10. Que **controle el tiempo**
11. Que sepa **sintetizar** los acuerdos tomados en la reunión al final de la misma.

El papel del dinamizador de una reunión no es el de hacer de profesor, su tarea consiste en lograr que el grupo cumpla con los objetivos determinados, utilizando para ello las técnicas que considere oportunas, aprovechando la experiencia y la sinergia del grupo, estimulando su interacción y guiándolo hacia unos objetivos comunes.

Los participantes en una reunión

Hemos dicho en el apartado anterior que el **éxito** de una reunión depende en gran medida de la persona que la **dirige**, pero también es cierto que los participantes en la misma tienen mucha responsabilidad ¿Qué cabe esperar de los **participantes** en una reunión?

Debemos partir de la base de que los participantes en la reunión han debido ser especialmente elegidos en función de los objetivos de la misma. En caso contrario, la falta de motivación de los mismos puede hacer que la reunión fracase.

El **participante** de la reunión debe:

- Estar **bien informado** de los objetivos, duración y contenido de la misma.
- Ir **documentado** con el material aportado por los organizadores de la reunión así como con cualquier otro que pudiera ser de interés para la misma.
- Comportarse con **educación y respeto**. Por ejemplo no cuchichear, apagar el móvil, llegar puntual, prestar atención... son actitudes que favorecen el desarrollo de la reunión.
- Sentirse **parte importante** de la reunión y del éxito de la misma.
- Ser **claro y conciso** en sus exposiciones, intentando centrarse en el tema principal.
- Respetar los turnos y aceptar las opiniones de los demás.
- **Solventar las tensiones y conflictos**.
- **Comprometerse** con los acuerdos adoptados.

Los participantes asumen a lo largo de la reunión uno o varios roles que suelen coincidir con los expuestos en el apartado 5 de este tema, relativo a los roles en el equipo de trabajo.

Criterios para conseguir reuniones efectivas.

A veces salimos de las reuniones con la triste sensación de que hemos perdido nuestro maravilloso **tiempo** o de que no se han cumplido ciertos objetivos o espantados del mal comportamiento de las personas (incluso del nuestro). Otras **reuniones** en cambio, nos parecen satisfactorias, útiles, motivadoras, divertidas, gratificantes, formativas, enriquecedoras, constructivas, sorprendentes... ¿cuál es la clave del éxito de una reunión?

En el mundo empresarial, el fracaso de una reunión puede tener consecuencias tan graves como la desmotivación, la falta de credibilidad o la pérdida de tiempo y dinero, entre otras.

Para que una reunión sea **eficaz** es básico:

1. **Determinar si es o no necesario convocar una reunión** (evitar la "reunionitis") y caso de ser necesario convocarla, determinar claramente cuáles son los objetivos de la misma.
2. **Establecer quiénes serán los asistentes** (asistente no interesado, asistente desmotivado).
3. **Preparar el espacio físico** de la reunión: un lugar luminoso y con capacidad para el número de asistentes y equipado con los materiales necesarios (pizarra, proyector, DVD, folios, lápices...). La disposición de las mesas puede adoptar las siguientes formas:
 - La disposición circular o en elipse permite que los participantes se vean, fomenta el diálogo y elimina distancias o desigualdades.
 - La disposición rectangular es adecuada para diálogos frente a frente, como en el caso de negociaciones entre partes con intereses contrapuestos.
 - La de forma de V o U beneficia la visibilidad en debates o ponencias.
 - Una disposición rectangular excesivamente larga crea un clima demasiado formal, especialmente si la presidencia se sitúa en uno de los extremos lados cortos extremos, en estas circunstancias es preferible que se sitúe en el centro de un largo de la mesa.

Puede ser recomendable de vez en cuando convocar **reuniones informales**, eliminando muebles tradicionales de las salas de reuniones a favor de sofás, mesas de café y sillas cómodas. Por otro lado, se está poniendo de moda realizar **reuniones fuera del entorno laboral**, por ejemplo en restaurantes, salas vip de aeropuertos o estaciones de tren, hoteles...

4. **Controlar el tiempo:** No más de una hora y media. Si se necesita más tiempo programar descanso de 10 ó 15 minutos.
5. **Realizar una convocatoria con un orden del día fijado con anticipación.** No tratar otros temas distintos a los fijados.
6. Que el **dinamizador** conozca y aplique adecuadamente **las técnicas de dinamización**
7. **Fijar las reglas de intervención.**
8. **Respetar las horas de inicio y fin de la reunión.**
9. **Confidencialidad.**
10. **Toma de decisiones preferiblemente por consenso.**
11. **Levantar acta de la reunión:** Participantes, temas tratados, posturas, acuerdos tomados, fecha de próximas reuniones.
12. **Evaluación de la misma.** Comprobar si se han cumplido los objetivos y si se ha desarrollado según lo previsto.

Reflexiona y practica

¿Qué expresa la disposición de las mesas en una reunión?

¿Cuál es la disposición que más te gusta y por qué?

¿Qué tipo de reuniones son más adecuadas para cada disposición?

¿Qué disposiciones te parecen más adecuadas para los siguientes eventos?

- *negociar un convenio colectivo,*
- *convocar una huelga,*
- *reunir a los vecinos de una comunidad de propietarios*

- *una comida de trabajo*
- *dar una conferencia.*

Haz clic sobre la siguiente imagen para ver algunos de los enemigos de las reuniones eficaces

Algunos enemigos de las reuniones eficaces:

- La eternidad de su **duración**. Conviene que la reunión no dure más de dos horas o bien se realicen descansos.
- Las **convocatorias** erróneas. Es imprescindible repasarlas, de ellas puede derivar el fracaso de la reunión.
- Ausencia de **participación**: es conveniente que el moderador replantee el tema.
- Los **participantes** que intervienen y se van "por los cerros de Úbeda". El moderador reconduce la cuestión invitando a la participación del resto de los asistentes.
- Los que no cesan de **hablar** con el compañero: se les invita a que compartan sus opiniones con el resto de asistentes o a dejar los comentarios para más tarde.
- Los que van acompañados de su **móvil** y no cesan de recibir llamadas o poner mensajes: se le debe invitar a salir de la reunión o variar su actitud. (informar al inicio de la reunión de que deben desconectar los móviles)
- Los que no se han leído la **convocatoria** de reunión. Andan perdidos en la reunión.
- Las **discusiones** acaloradas entre varios asistentes; en este caso o se intenta suavizar la discusión o se les invita a resolver la cuestión más tarde.
- Los que llegan **tarde** y quieren conocer lo ocurrido en la reunión.
- Los que -a punto de concluir la reunión- se empeñan en volver a **temas** ya tratados.
- Los que con **chistes** fáciles desvían el tema central de la reunión. El moderador debe reconducir la reunión recordando los objetivos de la misma y los temas tratados hasta el momento.
- Los que se **acaloran** con facilidad generando tensión entre los participantes. El moderador suaviza el conflicto y centra el tema.
- Los que **interrumpen** continuamente a los que intervienen. El moderador bloquea estas conductas recordando los turnos de palabra.
- Los que toman la **palabra** para demostrar al resto lo que saben, dejando a los demás sin tiempo para participar.

A continuación te presentamos un modelo de convocatoria de reunión.

Descargar: ["Modelo de convocatoria"](#)

¡En los debates televisivos, reuniones de amigos, reuniones laborales, se identifican fácilmente las buenas y malas actitudes en las reuniones!

Sabías que...

¿Sabías que en Antequera (Málaga), Daniel Weigend, un psicólogo alemán, imparte seminarios en los que una manada de 14 lobos de tres razas distintas actúan de profesores?

Entre las muchas actividades que se organizan se ofertan cursos para potenciar el rendimiento de ejecutivos a través de la observación de los lobos: de la relación del lobo alfa (jefe) mantiene con los miembros beta (encargados) u omega (subordinados) durante la caza, descanso o el juego. El fin del seminario es que los ejecutivos interioricen "el pensamiento en manada", que sepan realizarse como individuos dentro del grupo/empresa y que aprendan a aprovechar las habilidades/posibilidades que les brinda su pertenencia al grupo.

Sabías que...

En muchas empresas son muy frecuentes actualmente los llamados Comités de

Desarrollo: Las puertas del comité de dirección se abren para recibir a un empleado y escuchar su opinión. El estilo de dirección ha de ser participativo y la comunicación interna muy fluida.

Mapa conceptual

Te presentamos en forma de esquema los principales puntos de la unidad, de forma que puedan ayudarte a retener lo que es importante en la misma, de una forma gráfica.

[Ver los principales puntos de la unidad](#)

Para finalizar

Lecturas recomendadas

- **"Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos"**. Guillermo Ballenato. Editorial Pirámide, 2005.
- **"Dirija el mejor equipo de trabajo"**. Lawrence Holpp. Editorial McGraw-Hill
- **"Ir o no ir"**. Paco Muro. Editorial Empresa Activa.
- **"Cómo formar un equipo de trabajo"**. Robert Maddux. Editorial Gedisa.2001
- **"Cómo crear equipos efectivos"**. Deusto. 2004.
- **"Cómo enfrentarse a situaciones laborales difíciles"**. Sid Kemp. Editorial Gestión 2000
- **"Reuniones que matan"**. Patrick Lencioni. Editorial Empresa Activa.
- **"Todos a una"**. Ken Blanchard, Alan Randolph y meter Grazier. Editorial Alienta.
- **"Celebraciones en las empresas"** Deal, Terrenceikey, DEAL. **Editorial Granica**
- **"Aprende a trabajar en equipo"**. Margarita Martínez Y Maribel Salvador. Editorial Paidós.
- **"Trate bien a su personal"**. Lawler, Edward E. Editorial Mac Graw Hill.2004
- **"Tenga a su equipo motivado"**. Anne Bruce; James S. Pepitone. Mac Graw Hill.2001
- **"Comportamiento humano. El recurso básico de las organizaciones empresariales"**. José Luis González Vadillo. Universidad de Deusto. 1993
- **"La Magia" de Lyn Heward, John U. Bacon. Editorial Empresa Activa.** Esta obra cuenta la historia de un hombre que ha perdido la motivación por el trabajo hasta que se sumerge en las bambalinas del Circo del Sol, allí entra en contacto con una nueva filosofía de trabajo en equipo donde todos, desde lo técnicos a los maquilladores , contribuyen al resultado final con pasión, disciplina y total libertad creativa

Películas recomendadas:

Muchas películas tratan el tema de los equipos de trabajo, entre otras citamos:

- **"Nadie conoce a nadie"**, de Alejandro Amenábar.
- **"K-19: The Widoumaker"** de Kathrin Bigelow. Una lección de management de equipos bajo el mar que supera épocas y países.
- **"Perdidos". Serie de television. Touchstone Television**
- **"Oceans Twelve"**, de Steven Soderbergh Coordinar bien un equipo es creer en la capacidad de sus miembros.
- **"La cuadrilla"** de Ken Loach.
- **"Tocando al viento"**. Mark Herman 1997.
- **"El desafío"** Lee Tamahori. 1997
- **"Apolo 13"** .Ron Howard . 1995. Gestión de equipos y de crisis, comunicación interna eficaz.
- **"Master and Comander"**. Peter Weir .2003
- **"Los Increíbles"** . Brad Bird.
- **La importancia de tener confianza en uno mismo.** Walt Disney
- **"Los piratas de Sillicom Valley"** Martin Burke.1999

Para saber más

En los siguientes enlaces, podrás encontrar artículos interesantes, y de actualidad, sobre equipos de trabajo.

Periódico económico Expansión

www.expansion.com [versión en cache]

Suplemento de empleo del periódico Expansión

www.expansionyempleo.com [versión en cache]

Revista Emprendedores

www.emprendedores.es [versión en cache]