
Trabajo en Equipo

Manuel Oyarce Postigo

manueloyarce@hotmail.com

Definición

Conjunto de personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias con un propósito común.



Características

Disposición de ánimo general

Actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea

Actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo

***Los equipos de alto rendimiento: no nacen, se hacen
(transición de grupo a equipo)***



“Cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante”.

- equipos de alto rendimiento



Características

CRITERIOS	GRUPO	EQUIPO
Objetivos	Existe un interés común	Existen metas definidas y conjuntas
Distribución del trabajo	En partes iguales , así como la responsabilidad	Con base en habilidades y competencias personales.
Responsabilidad	Se individualiza al máximo	Responsabilidades compartidas sobre los resultados
Comunicación	Puede ser únicamente “secuencial”	Comunicación continuada y, posiblemente, integrada
El líder	Lo es por competencias funcionales (es el que mas sabe...)	Es competente funcionalmente, pero su rol está más orientado a integrar, coordinar, comunicar, resolver conflictos y representar al equipo
Los logros y resultados	Se juzgan y asignan individualmente	Se juzgan colectivamente
Compromiso	No importa la existencia de altos grados de compromiso, aunque sí el cumplimiento individual.	Es importante, además del cumplimiento, la existencia de compromiso de cada miembro del equipo con el resultado global
El contexto	Los integrantes son expertos en una materia concreta, pero no es necesario conocer el contexto general	Todos desarrollan experiencias de aprendizaje y se sienten afectados por el contexto general, más allá de sus competencias específicas
Toma de decisiones	No es esencial la participación en la toma de decisiones	Los miembros conocen los mecanismos para la toma de decisiones y su participación en ellas

Diferencias:

Equipos de trabajo

- ✓ Grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión específicas



Equipos de alto desempeño

- ✓ Alto nivel de desarrollo.
- ✓ Poseen resultados distintos de los grupos de trabajo.
- ✓ Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas.
- ✓ Sus miembros se encuentran al tanto de los procesos de trabajo que realizan y de sus diferentes etapas.
- ✓ Todos comparten la misión y los objetivos organizacionales

Atributos de los Equipos de Alto Rendimiento



Resultados del desempeño



Propósito y visión específicos compartidos



Responsabilidad interna mutua



Borrar las distinciones formales



Roles de trabajo coordinados y compartidos



Ineficacia que lleva a eficiencia



Calidad extraordinariamente alta



Creatividad hacia la mejora continua



Alta credibilidad y confianza



Claridad de las competencias fundamentales

Grado de madurez

.....de la colección de individuos al equipo de alto rendimiento

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser.	Producción individual	Intercambio de conocimientos y experiencias	Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
Relaciones	Individualista: "cada uno para si mismo"	Prioritarias: "hacer cosas juntos", "estar en grupo"	Utilitarias: cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivadas de ellas.	Abiertas: corresponsabilidad, solidaridad, apoyo.
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia	Simbiosis: prioridad a la relación/fusión.	Conformismo, cada uno se limita a lo que se espera de él.	Pérdida de visión de la realidad: dar prioridad al sentido a costa de lo concreto
Comunicación	Técnica: intercambio de informaciones	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada.	Aceptación incondicional
Modo de definición de los objetivos.	Individual, desafío, centrados en las actividades ligadas a la profesión de cada uno.	Individual, pero con previa concentración: centrados en la satisfacción de las personas.	Compartido, centrados en el éxito común.	Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos: reparto "móvil"

Grado de madurez

.....de la colección de individuos al equipo de alto rendimiento

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Relación entre las actividades.	Pocos o ningún vínculo interno.	Vínculos internos, definidos por el directivo.	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto.	Vínculos integrados.
Métodos de trabajo.	O individuales o definidos por el responsable.	Intercambio de métodos personales para desplazarse hacia métodos colectivos.	Comunes Identificados, evaluados y capitalizados,	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes + innovación en los métodos.
Modo de toma de decisiones.	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de estatus.	Directivo previa concertación del grupo.	Por mayoría, previo análisis de las opciones	Mayoritariamente consensual; coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión.
Resolución de conflictos.	Vía jerárquica: "caso por caso".	Técnicas: abordados/afectivos: riesgo de estancamientos, de falsas interpretaciones	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones

Equipos de Alto Rendimiento

Se construye un conjunto coherente alrededor de cinco pilares:

1. El sentido de equipo
2. La estrategia de equipo
3. La toma de decisiones

4. La organización
5. Las relaciones



Se caracterizan por:

1. Objetivo y metas que le dan identidad al equipo

2. Ambiente de trabajo

3. Solución de conflictos

4. Planes de aprendizaje y formación permanentes

5. Liderazgo

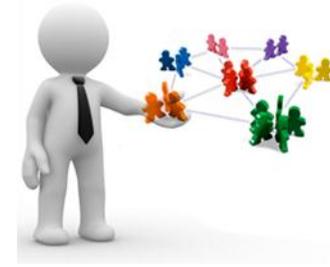
6. Toma de decisiones

7. Comunicación eficaz

8. Valores y creencias comunes

9. Relaciones con el medio (interno y externo)

10. Importancia de los resultados y del reconocimiento a los miembros del equipo





GRACIAS