

ACERCA DEL TRABAJO EN GRUPOS O EQUIPOS

[Lic. Aleida Gómez Mujica¹](#) y [Lic. Heriberto Acosta Rodríguez²](#)

RESUMEN

Se definen, caracterizan y comparan los grupos y equipos de trabajo. Se señalan las características y funciones que convierten gradual y paulatinamente un grupo en un equipo de trabajo. Se señalan las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, tanto para los individuos como para las organizaciones. Se analizan algunas variables estructurales, las normas para la formación de los equipos, las características esenciales y las funciones que desempeñan sus miembros. Se anexa una lista con las características fundamentales, funciones, fortalezas y debilidades de los diferentes papeles que desempeñan los miembros en el equipo de trabajo, así como dos herramientas para su medición.

Descriptores (DeCS): CULTURA ORGANIZACIONAL

Descriptores (DeCI): TRABAJO EN EQUIPO/ventajas; TRABAJO EN EQUIPO/desventajas; TRABAJO EN EQUIPO/normas; TRABAJO EN GRUPO/ventajas; TRABAJO EN GRUPO/desventajas

ABSTRACT

Groups and work teams were characterized and compared. The features and functions that gradually turn a group into work team are pointed out. Advantages and disadvantages of each of them for individuals and organization are provided. Some structural variables team formation pattern, main features and functions are analyzed. A list comprising the main features, functions, strength and weakness for the diverse roles played by their members of work teams and tool for its assessment annexed.

Subject headings (DeCS): ORGANIZATIONAL CULTURE

Subject headings (DeCI): TEAM WORK/advantages; TEAM WORK/disadvantages; TEAM WORK/standards; GROUP WORK/advantages; GROUP WORK/disadvantages

"Toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptables e inaceptables para los empleados. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas -frecuentemente creadas en torno a los grupos de trabajo, con un conjunto adicional o modificado de normas-, existe una cultura dominante que comunica a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales". "Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros, que hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como de su desempeño en general".¹

Los grupos y equipos de trabajo constituyen un excelente vehículo para desarrollar un proceso eficiente de toma de decisiones.

El presente trabajo se propone exponer los conceptos claves, importancia, características y ciertas interioridades del trabajo en equipo, como un elemento relevante de la cultura organizacional.

ACERCA DEL TRABAJO EN GRUPOS O EQUIPOS

Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. Los gerentes y políticos buscan una filosofía para la administración apropiada y que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional.²

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

¿Grupo o equipo?

Existen múltiples definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo. En la literatura consultada, se destaca que, con frecuencia, estos términos se emplean de manera análoga e indistintamente.

Entre las definiciones existentes sobre qué es un equipo, pueden citarse:

"Es una forma específica de grupo de trabajo que se organiza y dirige de manera diferente a la empleada para otros tipos de grupos formales pero no reales. Es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso. Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección".³

"Es un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad".⁴

"Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común".⁵

Ahora bien, qué se entiende por un grupo de trabajo:

"Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes".³

"Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades".²

"Conjunto de personas que interactúan, son conscientes unas de las otras y se perciben como un grupo".⁵

"Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas. En ellos, el comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia su cumplimiento. Los miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. Por el contrario, los grupos informales son alianzas que no estructuradas desde el punto de vista formal ni las determinan las organizaciones. Dichos grupos son formaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo, que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos, que tienen la costumbre de almorzar juntos, son ejemplo de un grupo informal".¹

Un equipo de trabajo es un grupo humano, pero no cualquier grupo. En ocasiones, los individuos utilizan los grupos para lograr fines personales o para protegerse mutuamente. Cuando se encuentra un colectivo humano que combina una alta moral, efectividad en las tareas y una clara relevancia para la organización, se está en presencia de un equipo.

Muchos autores plantean que, para que una empresa u organización obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa "trabajo en grupo" pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace "trabajo de grupo".⁶

Tanto los grupos como los equipos de trabajo, presentan características propias:

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
<input type="checkbox"/> Liderazgo fuerte e individualizado.	<input type="checkbox"/> Liderazgo compartido.
<input type="checkbox"/> Responsabilidad individual	<input type="checkbox"/> Responsabilidad individual y colectiva.
<input type="checkbox"/> La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	<input type="checkbox"/> La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	<input type="checkbox"/> Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
<input type="checkbox"/> Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	<input type="checkbox"/> Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
<input type="checkbox"/> El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	<input type="checkbox"/> El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	<input type="checkbox"/> Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
<input type="checkbox"/> Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	<input type="checkbox"/> Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros.
<input type="checkbox"/> No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	<input type="checkbox"/> Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Fuente: Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México D.F: Grupo Noriega Editores, 1998.

Cuando se forma un equipo, "intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen".⁷ Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos.

Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros.

Características de un grupo²

Entre las características esenciales de un grupo de trabajo, pueden referirse:

1. Composición del grupo

Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición.

2. Normas

Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

3. Funciones

Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en la estructura del grupo implica: una conducta esperada de quien ocupa una posición, un comportamiento percibido, el que la persona que ocupa la posición cree que debe tener y una actuación, es decir, el comportamiento real que tiene la persona que ocupa una posición. Cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos.

4. Estado

Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado.

5. Cohesión

Es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

FORMACIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO

Los grupos no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo determinadas condiciones. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoya este concepto, si existe tiempo suficiente para realizar un intercambio adecuado, debatir y compartir ideas, para solucionar problemas con determinadas técnicas, si los miembros potenciales presentan el nivel de calificación técnica adecuado, si poseen capacidad de relación interpersonal, así como las habilidades administrativas y para la comunicación necesaria.

La conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial.

Los grupos de trabajo deben encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿para qué estamos aquí?, ¿cómo debemos organizarnos?, ¿quién está a cargo?, ¿quién cuida por nuestro éxito?, ¿cómo debemos trabajar los problemas?, ¿cómo debemos relacionarnos con otros grupos?, ¿qué beneficios produce el grupo a cada uno de sus miembros de acuerdo con sus necesidades?.

La formación y desarrollo de un grupo de trabajo constituye un proceso dinámico. Ellos siempre se encuentran en cambio, no obstante, un grupo debe transitar por una secuencia de procesos para consolidarse como equipo:

- Formación.

En esta etapa, los individuos se consideran parte del grupo, pero experimentan incertidumbre con relación a su finalidad, estructura y liderazgo. Se explora el terreno para conocer las conductas y formas de actuación de los otros participantes. Esta fase termina cuando sus miembros comienzan a considerarse realmente parte del grupo.

- Formación de subgrupos.

Se caracteriza por la formación de subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre que provoca la fase anterior. En esta etapa, surgen conflictos y actitudes de oposición que no pueden identificarse con claridad y que pueden disimularse.

- Conflictos y confrontación.

Se produce una hostilidad manifiesta entre los subgrupos, se advierte resistencia al control que se impone a los subgrupos e individuos. Hay conflictos con el liderazgo y se producen confrontaciones. Cuando se logra superar esta etapa, se advierte una jerarquía clara en el liderazgo dentro del grupo.

- Diferenciación.

En esta fase, surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, porque ha confrontado y superado sus diferencias. Aumenta el sentido de compañerismo. Se aceptan las diferencias y se crea una atmósfera de aceptación mutua. Esta etapa finaliza cuando el grupo adquiere una estructura estable y crea un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

- Realización y responsabilidad compartida.

Esta es la etapa culminante del proceso. La estructura es plenamente funcional y se acepta por todos. La energía del grupo es sincrónica y no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de las tareas, cada uno se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas y por la marcha del grupo como conjunto. En esta fase, cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del trabajo, ocupar una determinada posición, cumplir una función, interpretar un papel a la vez que asume un alto grado de responsabilidad por el éxito del conjunto. En este momento, puede comenzarse a pensar en un equipo de trabajo.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS EQUIPOS

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.³

En los equipos eficientes, debe existir:²

Ambiente de apoyo.

Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

Claridad del papel.

Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

Metas superiores.

Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

Liderazgo adecuado

Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesario la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

PAPELES DE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO

"Shakespeare dijo: "El mundo es un escenario, los hombres y mujeres son simplemente actores." Si se utiliza la misma metáfora, puede decirse que los miembros de un equipo de trabajo son actores, cada uno se desempeña un papel particular. Muchos autores denominan indistintamente papel, perfil o rol a la forma en que actúan los integrantes de un equipo. En todos los casos, se refieren a un conjunto de patrones esperados de comportamiento, propios de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de cada miembro de un equipo se simplifica de forma impresionante si cada uno escoge un papel y lo actúa con regularidad y consistencia".¹ (anexo 1)

Los individuos que desempeñan un papel de forma positiva: apoyan y animan, armonizan y median, defienden, estimulan e incentivan. Entre las actuaciones negativas, las más comunes son la inhibición y la obstrucción. También son frecuentes la burla, la prepotencia y el egoísmo.

En determinadas ocasiones, se requiere que las personas dentro de las organizaciones actúen en diversos papeles, tanto dentro de los puestos de trabajo como fuera de ellos.

Uno de los aspectos principales en la comprensión del comportamiento de un individuo es la identificación del papel que desempeña. Para ello existen diferentes técnicas. Existen muy pocas personas que presentan sólo las características de un determinado papel. Es mucho más probable que los miembros de un equipo obtengan puntuaciones más altas en aquellos papeles que se ajustan mejor a su personalidad, pero siempre existen papeles secundarios. Cualquier combinación es posible y válida para un individuo.

La literatura especializada propone múltiples clasificaciones para las funciones que realizan los miembros de un equipo en dependencia de sus características personales, intelectuales, sociales y psicológicas (anexo 1.1, 1.2). En el presente trabajo, se abordan dos como referencia por considerar: la primera como suficientemente explícita y con un alto nivel de detalle y la segunda, más generalizadora. Esta última propone aunar los diferentes papeles, especialmente si los equipos de trabajo son pequeños.

Existen numerosas herramientas para determinar los papeles que desempeñan los miembros de un equipo. Una de ellas es el test propuesto por PSYCSA, que exhibe un alto nivel de generalización y es de fácil aplicación (anexo 2). En él, se establecen cuatro papeles principales y generales en relación con los papeles que tienen los miembros de un equipo: líder, hacedor, pensador y conciliador. Como puede observarse, es más generalizadora, reúne en un papel muchas de las características de sus miembros. Se aconseja para equipos pequeños.

Otra propuesta, también del grupo PSYCSA,⁸ con amplio prestigio en esta rama, presenta un cuestionario con un mayor nivel de generalización y que se aconseja emplear cuando los equipos son grandes (anexo 3). Si se analiza este test con frecuencia, se observa que un "coordinador" puede tener un papel secundario "resolutivo"; un impulsor, "finalizador" y un "creativo" comportarse como un "especialista"; pero sería prácticamente imposible lograr que un "cohesionador" sea un "impulsor", porque sus características difieren mucho, aunque no es totalmente imposible que esto pudiera ocurrir. A esta conclusión, se llega al comparar los porcentajes finales que indican cuál es el papel secundario y cuales otros papeles puede desempeñar en orden.

Se recomienda que cada cierto tiempo se aplique el cuestionario porque, es oportuno aclarar que las personas cambian su comportamiento en relación con la situación que viven. Esto permite adecuarse a determinados contextos de trabajo, estudio e investigación. En los grupos pequeños, sus miembros interpretan generalmente diferentes papeles, así trabajan con cierta comodidad. No obstante, debe considerarse que existen papeles que se relacionan y otros que son incompatibles.

Una premisa necesaria para el desarrollo del equipo es el conocimiento de las personas que lo conforman. Ello posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz; no sólo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimiento, sino, además, por su contribución al equipo. En este sentido, se recomienda la utilización de ciertas herramientas, que incluyen con frecuencia test psicométricos,⁷ para descubrir las características más sobresalientes de sus miembros y determinar entonces cual será su papel en el equipo. El papel más fuerte es el que debe priorizarse a la hora de designar y completar los puestos en un grupo de trabajo.

Luego de someterse el equipo de trabajo a un estudio de las características personales, intelectuales y socio-psicológicas de sus miembros, es posible determinar si un individuo puede desempeñar un papel específico o varios a la vez dentro del equipo. Su actitud diaria ante cada nueva situación permitirá una mejor definición.

Un momento clave para una mejor definición es la respuesta inmediata que cada miembro de manera individual ofrece a una situación o interrogante nueva.

VENTAJAS DE LOS EQUIPOS

Entre las ventajas esenciales, que presentan los equipos, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

PARA LOS INDIVIDUOS

- Se trabaja con menos tensión.
- Se comparte la responsabilidad.
- Es más gratificante.
- Se comparten los premios y reconocimientos.
- Puede influirse mejor en los demás.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.

PARA LAS ORGANIZACIONES

- Aumenta la calidad del trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Los comportamientos eficaces e ineficaces en un equipo de trabajo pueden resumirse de la siguiente manera:

Es eficaz	Es ineficaz
Centrarse en la solución de los problemas.	<input type="checkbox"/> Centrarse en la persuasión como algo socio-emocional.
Ensayar nuevas ideas en forma mutua.	<input type="checkbox"/> Imponer por convencimiento opiniones preconcebidas.
Escuchar para entender.	<input type="checkbox"/> Escuchar para refutar o no escuchar en absoluto.
Disponerse a cambiar de opinión.	<input type="checkbox"/> Defender la propia opinión hasta el final.
Participar colectivamente en la discusión.	<input type="checkbox"/> Dominar la discusión.
Encontrar estímulo en el desacuerdo.	<input type="checkbox"/> Reaccionar de manera desfavorable ante el desacuerdo.
Interactuar y llegar a un consenso.	<input type="checkbox"/> Convencer a los demás en una interacción personal.

Fuente: Álvarez J. Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, 1997.

DESVENTAJAS DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EQUIPO

No obstante, las ventajas que representan para los individuos y las organizaciones, no debe dejarse a un lado, los resultados negativos que puede producir la solución de problemas en equipos. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Decisiones prematuras.

Sucede cuando la primera opinión del equipo recibe apoyo suficiente y se acepta sin valorar otras posibilidades, aun cuando esto se deba más a una presentación convincente que a una solución verdadera y a largo plazo. El conformismo puede afectar la calidad de las soluciones que surgen en un equipo.

- Dominio personal.

Un líder puede dominar la discusión de un equipo e influir profundamente en el resultado, aunque su capacidad para resolver problemas sea limitada. El dominio puede representar un freno para los miembros aun cuando estos presenten mejores capacidades para resolver los problemas.

Formas contrarias.

Cuando el equipo propone soluciones a un problema, los miembros pueden considerar y defender su solución desde el punto de vista de ganar o perder, en lugar de juzgar objetivamente la pertinencia de cada alternativa.

Según Robbins¹, existen otras, como:

El consumo de tiempo.

Se necesita tiempo para crear un equipo. La interacción que tiene lugar una vez que el equipo está formado, con frecuencia, es ineficaz. El resultado es que los equipos tardan más tiempo en llegar a una solución que cuando un sólo individuo toma la decisión. En este sentido, puede limitarse la habilidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando sea necesario.

Las presiones para conformarse.

Como se ha observado con anterioridad, existen presiones sociales en los equipos. El deseo de sus miembros de ser aceptados y de que se les considere un activo para él, puede generar el aplastamiento de cualquier desacuerdo abierto, y estimular la conformidad ante ciertos puntos de vista.

El dominio de pocas personas.

Las discusiones del equipo pueden ser dominadas por uno o varios miembros. Si la coalición dominante está compuesta por miembros de poca y mediana habilidad, la eficacia global del equipo de trabajo se verá afectada.

Responsabilidad ambigua.

Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es responsable en realidad del resultado final? En una decisión individual, es claro quién es responsable. En una decisión de grupo, se diluye la responsabilidad de cada miembro.

CONSIDERACIONES FINALES

Para formar un equipo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad. En este sentido, desde la etapa de selección y formación se intenta reunir un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y cumplir los objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

La clave para lograr que un equipo funcione adecuadamente radica, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los empleados trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son: la agresión, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, la hostilidad y la indiferencia; el bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos; la deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones. Además, pueden observarse otras actitudes negativas y disfuncionales como: la división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

Se puede plantear que existen los elementos necesarios para pasar de la etapa de grupo de trabajo a trabajo en equipo, cuando se comparten las responsabilidades individuales y colectivas, los resultados se observan y evalúan como el producto del esfuerzo colectivo de todos, los conflictos se resuelven por medio de la confrontación productiva, se reconocen las diferencias y se buscan soluciones.

En este sentido, es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas. Para lograr un buen liderazgo, es necesario una combinación de actitudes cuantificables y cualificables, que le faciliten al líder establecer estrategias adecuadas para el logro de la misión. Debe poseer una visión de futuro que facilite el desarrollo acelerado y la continuidad de la organización.

En las organizaciones, los equipos se consideran como subsistemas en contacto continuo con otros subsistemas.⁸ Esto se debe, entre otras posibles razones, al papel que desempeñan los conciliadores para la solución de los conflictos a nivel individual, grupal y de la organización.

Finalmente, debe señalarse que en la literatura consultada existen diferentes criterios sobre los conceptos de trabajo en grupo y trabajo en equipo. Algunos autores utilizan como sinónimos dichos conceptos y otros exponen diferencias entre ellos.

Anexo 1. Papeles que desempeñan los miembros de un equipo de trabajo.

1.1 Clasificación para equipos pequeños.

Líder

Se ocupa de que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados.

Hacedor

Urge al equipo a continuar con la tarea en curso.

Pensador

Proporciona ideas meticulosamente analizadas y sopesadas y mejora las de otros.

Conciliador

Mitiga tensiones y mantiene unas relaciones de trabajo armoniosas.

1.2 Clasificación para equipos grandes.

Resolutivo

Características: Extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Son buenos comunicadores dentro de la organización y fuera de ella. Son negociadores natos, proclives a explorar nuevas oportunidades y a desarrollar contactos. No son generalmente una fuente de ideas originales, pero son rápidos para captar las ideas de los demás y trabajar sobre ellas. Son hábiles para descubrir lo que hay disponible y lo que se puede hacer, normalmente son muy bien recibidos. Muestran una personalidad relajada y tienen un fuerte sentido inquisitivo. Siempre están dispuestos a estudiar las posibilidades de algo nuevo. Sin embargo, si no reciben estímulos de los demás, su entusiasmo decae rápidamente.

Función: Abrir y explotar con rapidez las oportunidades. Piensan por sí mismos y sondean a los demás en busca de información. Son muy útiles para establecer contactos externos, para buscar recursos fuera del grupo y para tomar parte en negociaciones.

Fortalezas: Disponen de una gran capacidad para encontrar personas útiles, ideas y oportunidades prometedoras, y son una fuente general de vitalidad.

Debilidades: Susceptibles de perder el interés una vez que la fascinación inicial ha terminado.
Frases cotidianas: Hay que estar orgullosos de robar ideas; las oportunidades surgen de los errores de los demás; antes alguien ha tenido que sufrir ese mismo problema; entremos en contacto con la gente que nos puede ayudar; si nunca cometes un error, nunca haces nada; el tiempo dedicado al reconocimiento del terreno, rara vez se pierde.

IMPLEMENTADOR

Características: Conservador, cumplidor, predecible. Se organizan muy bien. Les gusta la rutina y tienen sentido común para lo práctico y son autodisciplinados. Les gusta el trabajo duro y abordan los problemas de una manera sistemática. Desde un punto de vista más amplio, tienen una enorme lealtad a la organización y no se preocupan mucho por sus intereses particulares.

Los implementadores suelen encontrar dificultades al afrontar nuevas situaciones.

Función: Son útiles debido a su fiabilidad y a su capacidad para las aplicaciones. Tienen éxito porque poseen un sentido de lo que es factible y relevante. Un implementador hará lo que haga falta hacer, con independencia de que le guste o no la tarea. A menudo ascienden a posiciones directivas altas, gracias a su excelente capacidad de organización y al eficiente manejo del trabajo que realizan.

Fortalezas: Capacidad organizativa, sentido común práctico, muy trabajadores y auto-disciplinados.

Debilidades: Falta de flexibilidad, resistencia a las ideas aún no probadas.

Frases cotidianas: Si se puede hacer, lo haremos; un gramo de acción vale más que un kilo de teoría; el trabajo duro nunca ha matado a nadie; si la cosa es difícil, la hacemos inmediatamente; equivocarse es humano, pero perdonar no es política de esta compañía.

COORDINADOR

Características: Tranquilo, confiado en sí mismo, autocontrolado, maduros y dignos de confianza. La característica esencial de los coordinadores es su habilidad para lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas. Siempre están dispuestos a delegar tareas. Referente a las relaciones interpersonales son rápidos en descubrir talentos individuales y hacer uso de ellos para la consecución de los objetivos del grupo. Aunque los coordinadores no son necesariamente los más inteligentes del grupo, tienen amplios puntos de vista y generalmente se ganan el respeto de los demás.

Función: Es muy útil disponer de coordinadores a cargo de los equipos con diversas habilidades y características personales. Actúan mejor cuando tratan con colegas de su misma categoría o cuando dirigen a jóvenes subordinados. En algunas organizaciones tienden a chocar con los impulsores debido a sus opuestos estilos de dirección.

Fortalezas: Acogen a todos los que potencialmente pueden contribuir en función de sus méritos y sin ningún prejuicio, pero sin perder nunca de vista el objetivo principal.

Debilidades: No tienen pretensiones en lo que se refiere a capacidad intelectual o creatividad.
Frases cotidianas: Estoy oyendo lo que dices; ¿tiene alguien algo que añadir?; mantengamos el objetivo principal siempre a la vista; siempre tratamos de llegar a un consenso; la gestión es el arte de conseguir que los demás hagan todo el trabajo.

CREATIVO

Características: Individualista, serio. Los creativos son innovadores o inventores. Proporcionan las semillas y las ideas de las que brotan los mayores progresos. Normalmente prefieren operar por su cuenta a cierta distancia de los demás miembros del equipo, hacen uso de su imaginación y trabajan de forma poco ortodoxa. Tienden a ser introvertidos y reaccionan fuertemente, tanto ante la crítica como ante el halago. Con frecuencia, sus ideas son radicales y carecen de consideraciones prácticas. Son independientes, inteligentes y originales, y pueden ser débiles para comunicarse con otras personas.

Función: Su principal utilidad es generar nuevas propuestas y resolver problemas complejos. Se necesitan creativos en las fases iniciales de un proyecto o cuando este no consigue progresar. Se destacan frecuentemente como fundadores de organizaciones e inventores de nuevos productos. Sin embargo demasiados creativos en una organización pueden ser contraproducentes, porque tienen la tendencia a ocupar su tiempo para reforzar sus propias ideas y soliviantar a los demás.

Fortalezas: Ingenioso, imaginativo, alto intelecto y nivel de conocimientos.
Debilidades: "Estar en las nubes", tienden a no tener en consideración los detalles prácticos ni el protocolo.

Frases cotidianas: Cuanto mayor es el problema, mayor es el reto; no me importa que la gente piense que estoy loco.

COHESIONADOR

Características: Orientado a las relaciones sociales, de carácter suave y sensible. Son los miembros más colaboradores de un equipo. Tienen un temperamento agradable, son sociables y se preocupan por los demás, son flexibles y se adaptan a diferentes situaciones y personas. Son perceptivos y diplomáticos. Saben escuchar muy bien y, por lo general, gozan de popularidad dentro del grupo. Se las arreglan peor ante las presiones o ante las situaciones que requieren de enfrentamiento.

Función: Impiden la ocurrencia de problemas interpersonales dentro de un equipo y facilitan que todos contribuyan de forma eficaz. No les gustan las fricciones y hacen todo lo posible por evitarlas. Las habilidades de percepción y de diplomacia de un cohesionador se convierten en un activo real, especialmente bajo un estilo de gestión donde pueden surgir conflictos o sólo eliminarse artificialmente. No son vistos por nadie como una amenaza y, por tanto, pueden ser elegidos como los de mayor aceptación. Las personas parecen trabajar mejor, cuando ellos están presentes.

Fortalezas: Habilidad para responder a la gente y a las situaciones, así como promover el espíritu de equipo.

Debilidades: Indecisión en los momentos de crisis y ciertos fallos a la hora de proporcionar una dirección clara a los demás.

Frases cotidianas: Estoy muy interesado en tu punto de vista; ¿puedo contar con tu apoyo?; Está bien para mí, si lo está para ti; todo el mundo tiene un lado bueno que hay que aprovechar; si la gente se escuchara más, hablaría menos.

FINALIZADOR

Características: Esforzado, ordenado, concienzudo y ansioso. Tienen una gran capacidad para el seguimiento y la atención al detalle y rara vez comienzan lo que no pueden acabar. Están movidos por la ansiedad interna, aunque en el exterior se mantengan imperturbables. Normalmente no necesitan muchos incentivos externos. No les gusta el descuido y son intolerantes con los que adoptan una postura indolente. Se resisten a delegar y prefieren abordar ellos mismos las tareas.

Función: Son inigualables cuando las tareas exigen una gran concentración y un alto grado de precisión. Imprimen un sentido de urgencia dentro del equipo y son buenos a la hora de cumplir con los plazos. En lo referente a puestos directivos, se distinguen por los altos estándares a los que aspiran y por su preocupación por la precisión, atención al detalle y seguimiento.

Fortalezas: Capacidad para cumplir lo que prometen y altos estándares de trabajo.

Debilidades: Tienen tendencia a ocuparse innecesariamente de los detalles.

Frases cotidianas: Esto es algo que requiere toda la atención; no hay pretexto para no ser perfecto.

ESPECIALISTA

Características: Profesional, con iniciativa y dedicado. Son personas dedicadas que se enorgullecen de adquirir habilidades técnicas y conocimientos especializados. Sus prioridades consisten en mantener los estándares profesionales y progresar en su propio campo. Muestran gran interés por su trabajo, pero frecuentemente carecen de interés por el trabajo de los demás e incluso por sus personas. Acaban convirtiéndose en expertos a base de su empeño en un campo específico.

Función: Juegan un papel indispensable en algunos equipos. Proporcionan el raro conocimiento sobre el que se basa el servicio o el producto de la organización. Como directivos consiguen apoyo, porque saben más que nadie de su tema y siempre se puede recurrir a ellos para tomar decisiones basadas en su profunda experiencia.

Fortalezas: Proporcionar conocimientos y capacidades técnicas.

Debilidades: Contribuyen en un frente muy estrecho.

Frases cotidianas: Veré si puedo hacer algo con la información; tenemos que mantener los estándares profesionales.

IMPULSOR

Características: Gran vitalidad, abierto y dinámico. Son personas con una alta motivación que tienen muchas energías y una gran necesidad de logros. A menudo, parecen unos extrovertidos agresivos que se muestran muy decididos. Les gusta retar, liderar y empujar a los demás hacia la acción y ganar. Si aparecen obstáculos en el camino, encontrarán la manera de sortearlos, pero pueden ser obstinados y dejarse llevar por emociones como respuesta a cualquier decepción o frustración. Pueden manejar las confrontaciones e incluso prosperar en ellas.

Función: Suelen ser generalmente buenos directivos, porque generan acción y prosperan bajo presión. Son excelentes para hacer brotar la vida de un equipo. Les gusta hacer los cambios que sean necesarios y no les importa tomar decisiones antipopulares. Como su nombre lo indica, tratan de impulsar o imponer alguna forma o pauta determinada a las actividades o a las discusiones de grupo. Son probablemente los miembros más efectivos de un equipo para garantizar una acción positiva.

Fortalezas: Impulso y disposición para combatir la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño.

Debilidades: Tendentes a la provocación, irritación e impaciencia, así como a ofender a otros.

Frases cotidianas: Quiero que esté hecho para ayer; alguno se tendrá que espabilar; no me parece que estemos consiguiendo todo lo que podríamos; si dices que lo harás, se supone que lo harás.

Anexo 2. Cuestionario para el trabajo en equipo

2.1 Cuestionario para determinar el papel y estilo de trabajo en equipo de los individuos, según la clasificación 1.1 del anexo 1.

Este cuestionario ayuda a descubrir su papel y estilo de trabajo en equipo. A lo largo del cuestionario, imagínese que forma parte de un pequeño equipo de seis o más personas. Simplemente lea cada aspecto y ponga una cruz en la categoría que mejor refleje su forma habitual de comportarse. Por favor, contéstelas todas.

No.	Items	Frecuentemente	A veces	Rara vez
1.	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo para animar al equipo.			
2.	Tiendo a impacientarme con la gente que no "va al grano".			
3.	Insto al grupo a acatar los horarios, mantener los planes y plazos establecidos.			

4.	Cuando se presentan diferentes opciones dentro del equipo, fomento la discusión para llegar a consenso.			
5.	Se puede contar conmigo a la hora de aportar ideas originales.			
6.	Utilizo el humor para aliviar tensiones y mantener buenas relaciones.			
7.	Antes de tomar decisiones busco llegar a un consenso.			
8.	Escucho atentamente lo que otros dicen.			
9.	Evito entrar en conflictos.			
10.	Enseguida capto los fallos de las ideas que se exponen.			
11.	Comunico abiertamente las razones de una situación.			
12.	Siempre estoy dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el bien común del equipo.			
13.	Tiendo a exponer muchas ideas.			
14.	Apoyo a la gente cuando creo que tiene algo que aportar.			
15.	Cuando las cosas no progresan adecuadamente, actúo y realizo el trabajo.			
16.	Desarrollo las ideas de los demás e intento mejorarlas.			
17.	Tiendo a cambiar de idea cuando escucho los puntos de vista de los demás.			
18.	Tiendo a buscar la aprobación y el apoyo de los demás.			
19.	No me importa ser impopular si cumplo con el trabajo.			
20.	Busco activamente las ideas y opiniones de los demás.			
21.	Soy una persona cordial y me resulta			

	fácil entablar buenas relaciones.			
22.	Tengo cuidado en no llegar a conclusiones precipitadas.			
23.	Tengo facilidad para conocer cuando algún miembro del equipo está afligido o enfadado.			
24.	Disfruto analizando las situaciones y considerando sus alternativas.			
25.	Puedo trabajar bien con casi todo el mundo.			
26.	Tengo fama de tener un estilo serio.			
27.	Me gusta sentir que fomento las buenas relaciones laborales.			
28.	Tiendo a ser dinámico y enérgico.			
29.	Me gusta anticiparme a las dificultades y estar preparado para afrontarlas.			
30.	Presiono para que se actúe y me aseguro de que la gente no pierda el tiempo o dé demasiadas vueltas a las cosas.			
31.	A la hora de actuar, generalmente consigo que la gente se ponga de acuerdo.			
32.	Cuando la gente comienza a dudar, apremio a seguir con la tarea asignada.			
33.	Me gusta ponderar las alternativas antes de tomar una decisión.			
34.	En lo referente a mis sentimientos, suelo ser abierto.			
35.	La gente piensa de mí que, a veces, soy demasiado analítico o cauteloso.			
36.	En las discusiones me gusta "ir siempre al grano".			
37.	Aunque me interesan todos los puntos de vista, no dudo en decidirme cuando hay que tomar una decisión.			

38.	La gente que no se toma las cosas en serio tiende a irritarme.			
39.	Soy capaz de influir en los demás sin ejercer presión sobre ellos.			
40.	Me gusta pensar bien las cosas antes de hacerlas.			

2.2. Análisis estadístico

¿Cómo interpretar el cuestionario?

Este cuestionario se ha diseñado para analizar el estilo de trabajo en equipo y señalar cuál de los cuatro "papeles" es el que usted desempeña perfectamente. Los cuatro "papeles" generales para los equipos con pocos integrantes, como se expuso, son los siguientes:

Líder: Se encarga de que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados.

Hacedor: Urge al equipo a continuar con la tarea en curso.

Pensador: Proporciona ideas meticulosamente analizadas y sopesadas y mejora las de otros.

Conciliador: Mitiga tensiones y mantiene unas relaciones de trabajo armoniosas.

Para interpretar el cuestionario, se trasladan las respuestas del anexo 2.1 a las columnas del anexo 2.2, las valoraciones de los diferentes aspectos considerados que correspondan a las categorías "frecuentemente" y "a veces". Se ignoran las preguntas en las que se respondió "rara vez".

La puntuación máxima para cada papel es 20. La puntuación total más alta indica el papel idóneo, las siguientes más altas indican sus papeles de apoyo. Las puntuaciones de 9 puntos o menos, sugieren que no se encuentra cómodo en ese o en esos papeles. Si la puntuación se encuentra alrededor de 15 puntos, puede haber preferencia por uno o varios papeles, pero sugiere que se es lo bastante flexible para adoptar cualquiera de los cuatro papeles.

Ítem	frecuentemente	A veces
1		
4		
7		
8		
11		
14		

20		
31		
37		
39		
Sub Total		
Total	X2	X

Líder

Ítem	Frecuentemente	A veces
2		
3		
15		
19		
26		
28		
30		
32		
36		
38		
Sub Total	X2	X
Total		

Hacedor

Ítem	Frecuentemente	A veces
5		
10		
13		
16		
22		

24		
29		
33		
35		
40		
Sub Total	X2	X
Total		

Pensador

Ítem	Frecuentemente	A veces
6		
9		
12		
17		
18		
21		
23		
25		
27		
34		
Sub Total	X2	X
Total		

Conciliador

X2 + X = Total del papel

Anexo 3. Test para determinar el papel dentro de un equipo grande.

Para aplicar este test, en cada sección, se debe distribuir un total de diez puntos entre las frases que usted considere que describen mejor su comportamiento.

Los puntos se pueden distribuir entre varias frases. En casos extremos, pudieran repartirse entre todas las frases o asignarlos todos a una misma frase. Así, se determina, con facilidad, el perfil que cada individuo cree que tiene. Las conclusiones son más sólidas, si el individuo que se analiza tiene el valor

de solicitar a otras personas que lo conocen y que integran el equipo de trabajo, juzgar su comportamiento.

I. Lo que creo que puedo aportar a un equipo:

- a) Pienso que descubro rápidamente las oportunidades y las aprovecho enseguida.
- b) Soy capaz de trabajar muy bien con todo tipo de personas.
- c) Generar ideas es uno de mis mayores activos personales.
- d) Mi habilidad consiste en que consigo atraer a quienes detecto que pueden aportar algo valioso para que el grupo logre sus objetivos.
- e) Mi capacidad para el seguimiento de los asuntos contribuye en gran medida a que sea eficaz.
- f) Estoy dispuesto a asumir, ser impopular durante cierto tiempo, si ello contribuye a producir buenos resultados a largo plazo.
- g) Me doy cuenta rápidamente de lo que puede funcionar en situaciones con las que estoy familiarizado.
- h) Puedo presentar distintas alternativas razonadas de forma de actuación, sin caer en ningún tipo de prejuicios.
- i) Mis comentarios, tanto sobre puntos generales como específicos, siempre son bien recibidos.

II. Si tengo algún tipo de inconveniente para trabajar en equipo es por lo siguiente:

- a) No me siento cómodo, a menos que las reuniones estén muy bien estructuradas, controladas y dirigidas.
- b) Tiendo a ser demasiado generoso con todos aquellos que defienden válidos puntos de vista, pero que no se han considerado.
- c) Tengo tendencia a hablar mucho siempre que el grupo está considerando nuevas ideas.
- d) Mis características objetivas hacen que me sea difícil estar siempre dispuesto y encantado de reunirme con mis colegas.
- e) A veces se considera que soy autoritario y que presiono mucho si hay algo que se ha de conseguir.
- f) Considero difícil tomar claramente el liderazgo, ya que lo que me entusiasma es la atmósfera que se crea dentro del grupo.
- g) Me suelo enfrascar tanto en las ideas que se me ocurren , que a veces, no me entero de lo que está pasando a mi alrededor.
- h) Mis colegas suelen considerar que me preocupo innecesariamente de los detalles y de la posibilidad de que las cosas se estropeen.
- i) Me cuesta mucho contribuir , a no ser que el tema se relacione con algo que conozca bien.

III. Cuando me involucro en un proyecto con otras personas:

- a) Tengo aptitudes para influir en la gente sin presionarlas.
- b) Mi actitud vigilante impide que se cometan errores por descuido y se omita algo.
- c) Estoy dispuesto a presionar para asegurar que la reunión no suponga malgastar el tiempo o se pierda de vista el objetivo principal.
- d) Se puede contar conmigo para hacer alguna aportación original.

- e) Siempre estoy dispuesto a apoyar una buena sugerencia en aras del interés común.
- f) Deseo buscar las ideas e innovaciones más recientes.
- g) Creo que los demás aprecian mi capacidad para juzgar las cosas fríamente.
- h) Se puede confiar en mí para organizar todo el trabajo esencial.
- i) Se puede tener la seguridad de que seré yo mismo.

IV. Mi enfoque de trabajo en equipo es el siguiente:

- a) Me interesa conocer mejor a mis colegas.
- b) No rechazo desafiar los puntos de vista de los demás o defender el mío en minoría.
- c) Normalmente encuentro una línea de argumentación para refutar las propuestas que no me parecen bien.
- d) Pienso que tengo talento para hacer que las cosas funcionen, una vez que el plan se haya puesto en marcha.
- e) Tiendo a evitar lo obvio y a salir con cosas inesperadas.
- f) Aporto un toque de perfeccionismo a cualquier tarea de equipo que acometa.
- g) Siempre estoy dispuesto a utilizar contactos fuera del propio grupo.
- h) Aunque me interesan todos los puntos de vista no tengo dudas para escoger cuando hay que tomar una decisión.
- i) Contribuyo cuando conozco realmente sobre un tema

V. Encuentro satisfacción en una tarea porque:

- a) Me gusta analizar las situaciones y sopesar todas las posibles alternativas.
- b) Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.
- c) Me gusta sentir que promuevo las buenas relaciones en los trabajos.
- d) Puedo ejercer una fuerte influencia sobre las decisiones.
- e) Me puedo encontrar con personas que tengan algo nuevo que ofrecer.
- f) Puedo poner de acuerdo a la gente sobre acciones que se deben tomar.
- g) Me encuentro en mi elemento cuando puedo dedicar toda mi atención a una tarea.
- h) Me gusta encontrar un campo que amplíe mi imaginación.
- i) Siento que utilizo mi formación y mis especiales aptitudes para conseguir ventajas.

VI. Si me encomiendan de repente una tarea difícil para realizarla en un tiempo limitado y con gente que no conozco:

- a) Me apetecería retirarme a una esquina para inventarme una salida del atolladero antes de decidir qué hacer.
- b) Estaría dispuesto a trabajar con la persona que tuviera un enfoque más positivo por difícil que fuera su carácter.
- c) Encontraría alguna manera de reducir el tamaño de la tarea estableciendo las distintas personas que podrían colaborar de la mejor manera.
- d) Mi innato sentido de lo que es urgente ayudaría a asegurar que no nos atrasáramos.
- e) Creo que permanecería sereno y conservaría mi capacidad para pensar correctamente.

- f) Me mantendría firme en mis propósitos a pesar de las presiones.
- g) Estaría dispuesto a tomar la iniciativa si me parece que el grupo no hace progresos.
- h) Abriría la discusión con la intención de promover nuevos pensamientos y poner algo en movimiento.

VII. En relación con los problemas que me atañan, cuando se trabaja en equipo:

- a) Es posible que muestre mi impaciencia con los que obstaculizan el avance.
- b) Otros pueden criticarme por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.
- c) Mi deseo de asegurar que el trabajo se haga correctamente puede paralizarlo todo.
- d) Suelo aburrirme con bastante facilidad y me apoyo en uno o dos miembros del equipo para que me espabilen.
- e) Encuentro que es difícil arrancar a menos que los objetivos estén claros.
- f) A veces no explico ni aclaro bien los puntos de vista complejos que se me ocurren.
- g) Soy consciente de que pido a los demás cosas que no puedo hacer yo mismo.
- h) Dudo en defender mis puntos de vista hasta el final cuando me enfrento a una auténtica oposición.
- i) Me inclino a pensar que estoy perdiendo el tiempo y que lo haría mejor yo sólo.

Ahora, traslade las puntuaciones obtenidas al siguiente cuadro.

Papel	I	II	III	IV	V	VI	VII
Creativo	c	g	d	e	h	a	f
Evaluador	h	d	g	c	a	e	b
Resolutivo	a	c	f	g	e	h	d
Coordinador	d	b	a	h	f	c	g
Impulsor	f	e	c	b	d	g	a
Cohesionador	b	f	e	a	c	b	h
Implementador	g	a	h	d	b	f	e
Finalizador	e	h	b	f	g	d	C
Especialista	i	i	i	i	i	l	i

Sume por filas, apunte los resultados obtenidos y conviértalos en porcentaje de acuerdo con la tabla de la página siguiente.

Papel	Puntos	Por ciento
Creativo		
Evaluador		

Resolutivo		
Coordinador		
Impulsor		
Cohesionador		
Implementador		
Finalizador		
Especialista		

Anexo 3.1 Tabla de conversión

1.	1,43
2.	2,86
3.	4,29
4.	5,71
5.	7,14
6.	8,57
7.	10
8.	11,43
9.	12,86
10.	14,29
11.	15,71
12.	17,14
13.	18,57
14.	20
15.	21,43
16.	22,86
17.	24,29
18.	25,71
19.	27,14
20.	28,57
21.	30
22.	31,43

23.	32,86
24.	34,29
25.	35,71
26.	37,14
27.	38,57
28.	40
29.	41,43
30.	42,86
31.	44,29
32.	45,71
33.	47,14
34.	48,57
35.	50
36.	51,43
37.	52,86
38.	54,29
39.	55,71
40.	57,14
41.	58,57
42.	60
43.	61,43
44.	62,86
45.	64,29
46.	65,71
47.	67,14
48.	68,57
49.	70
50.	71,43
51.	72,86
52.	73,29
53.	75,71

54.	77,14
55.	78,57
56.	80
57.	81,43
58.	82,86
59.	84,29
60.	85,71
61.	87,14
62.	88,57
63.	90
64.	91,43
65.	92,86
66.	94,29
67.	95,71
68.	97,14
69.	9,57
70.	100

Este test se tomó de: PSYCSA. Consultores en Psicología S.A. Trabajo en equipo. Bilbao: PSYCSA, 2001

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Robbins SP. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7ma ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, San Diego State University, 1999.
2. Castro Cossío E, Guerrero Ramos R. Los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación, 2002.
3. PSYCSA. Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao, 2001.
4. Álvarez J. Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, 1997.
5. Díaz S. Trabajo en equipo para la calidad. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Dpto. de Ingeniería Industrial.
6. Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México D.F: Grupo Noriega Editores, 1998.
7. Núñez Paula I. Aplicación de la metodología Amiga en el Centro Nacional de Geografía Tropical. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, 1999.
8. PSYCSA. Formando el equipo perfecto. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao, PSYCA, 2001.
9. Guerrero Ramos R, Castro Cossío E. El Conflicto en las organizaciones. Material de estudio Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación, 2002.