

CONFORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN PROYECTOS DE CORTO PLAZO

Ivette Baldivieso

■ Abstract	1
■ Introducción	1
■ 1. ¿Qué es un equipo?	2
■ 2. Preparación de perfil de reclutamiento	2
■ 3. Estructura del equipo de trabajo	3
■ 4. Formación y desarrollo de equipos de trabajo	5
■ 5. Establecimiento de niveles de desempeño	8
■ 6. Efectividad de los equipos de trabajo	8
■ 7. Barreras de efectividad del equipo	9
■ Conclusiones	9
■ Referencias bibliográficas	9

mantener un equipo con estas características.

El artículo explora la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento para proyectos de corto plazo, desde una perspectiva conceptual. El propósito es aportar elementos que contribuyan a una correcta conformación de equipos de trabajo por parte de los líderes de proyectos.

El contenido está organizado en cuatro puntos principales que hacen referencia a los escenarios en que deben conformarse los equipos de trabajo. Una primera donde se identifica los aspectos y características de estos equipos, las normas que los van a regir, las responsabilidades de los líderes así como los perfiles de los miembros que deberán conformar.

A continuación se definen las etapas en las que se desenvuelven los equipos de trabajo, cuales deberían ser las fases y el desarrollo correcto para obtener un equipo de alto rendimiento y que aspectos se deben evaluar para

La pauta principal de un equipo de trabajo de alto rendimiento, esta dado por la honestidad, valores sobre el cual los miembros del equipo deben trabajar; este recurso permite participación y discusión de todos los temas concernientes al proyecto y al equipo en si, permitiendo un aporte libre de ideas.

Introducción

Uno de los elementos esenciales para lograr un alto rendimiento en los equipos de trabajo es aplicar estrategias que apoyen a una conformación y desarrollo adecuado del equipo. Construir equipos a través de la confianza mutua y un detallado perfil de reclutamiento permitirá a los líderes y a los encargados conformar equipos de alto rendimiento y de contar con el logro de resultados esperados.

El objetivo del artículo es aportar elementos a los líderes y miembros de los equipos de trabajo a comprometer lo

mejor de su persona, convencidos de qué es lo mejor para ellos.

Un líder de estilo flexible recibe y aporta ideas, permite un aporte individual de los miembros del equipo sin miedo alguno, hace sentir a cada miembro que sus ideas son muy importantes. El complemento para un equipo de alto rendimiento son las reuniones y la evaluación de desempeño del equipo, de estos depende una correcta interrelación del equipo.

1. Qué es un equipo?

Un equipo de trabajo tiene como base un objetivo, un marco normativo y una identidad definida. Las habilidades y conocimientos son aportados por todos los miembros, existiendo interdependencia entre ellos para realizar de forma coordinada sus actividades y a través del apoyo mutuo alcanzar sus objetivos y metas.

Previa conformación de un equipo de trabajo es necesario establecer la estrategia general, los valores y la visión para la organización para la cual se está realizando el trabajo.

Los líderes de un equipo de trabajo tienen la responsabilidad de coordinar la interacción de los miembros, así como estos últimos tienen la función de cumplir con las metas prefijadas a través de las tareas trazadas. El éxito del equipo depende de cada miembro, sugiere responsabilidad mutua, los aportes tanto del equipo como de los miembros se presenta en el siguiente cuadro.¹

¹ Sheila Caine, "Cómo triunfar a través de las personas", Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1997, pg. 95

CUADRO N°1 NECEDIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

Necesidades del equipo:

Valores comunes
Propósito común
Responsabilidad por el desarrollo de cada miembro
Respeto y confianza mutuos
Base de habilidad común
Propiedad colectiva

Necesidades Individuales:

Comprensión de las diferencias en las exigencias de desempeño
Comprensión y tolerancia de las diferencias individuales

Debido a las diferencias entre los diversos equipos, es peligroso aplicar un enfoque general a la gerencia del equipo. Identificar el estilo adecuado de gerencia y participación en las primeras etapas ayudará a maximizar los resultados y reducir los riesgos de fracasos posteriores.

2. Preparación del perfil de reclutamiento

Las habilidades, destrezas y experiencia contribuyen a la conformación de un equipo de trabajo, el equilibrio surge cuando cada componente del grupo reconoce las diferencias de cada uno.

La pauta principal en la conformación de equipos de trabajo en proyectos de corto

plazo es la importancia que se debe dar a la cohesión y a la compatibilidad del grupo. Se debe buscar complementariedad antes que identidad, un equipo de trabajo con miembros idénticos no necesariamente desarrollan mejores proyectos, la diferencia de individuos presenta mayor creatividad.

◆ **Recursos de los miembros del equipo**

El rendimiento de un equipo depende de los recursos que aporten cada uno de sus miembros. Los recursos a los cuales se debe prestar mayor atención son los siguientes:²

- Capacidad: Parte del rendimiento del equipo se puede prever al determinar la capacidad intelectual y de trabajo de los miembros del equipo. El rendimiento de un equipo no se debe a la suma de las capacidades de sus miembros, pero, estas capacidades si establecen parámetros del trabajo que pueden realizar individualmente. Las personas con mayor capacidad de trabajar en grupo se involucran más con este, el equipo aprovecha mucho mejor sus talentos.
- Características de la personalidad: Los atributos como la sociabilidad, la confianza, el ánimo y la cohesión de grupo guardan relación positiva en la productividad. Los rasgos de personalidad afectan el rendimiento influyendo en la interactividad del individuo respecto a los miembros del equipo.

² Robbins, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, 6ª edición, México, 1994, pgs. 502-503

3. Estructura del equipo de trabajo

Se hace necesario que el equipo de trabajo tenga una visión y una misión claras permitiendo al grupo obtener resultados esperados. "La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él".³

"El éxito de un equipo depende de que el propósito sea claro, adecuado y aceptado por los miembros"⁴, asegurándose que cada miembro del equipo comprende las metas y las características del producto que deben obtener.

"La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él".

◆ **Liderazgo del equipo**

El líder es a través del cual gira el equipo de trabajo, este es quien se asegura de

³ Fernando Herrera Fernando, "Psicología Organizacional", Editorial Addison Wesley Longman, México, 1999, pg. 51

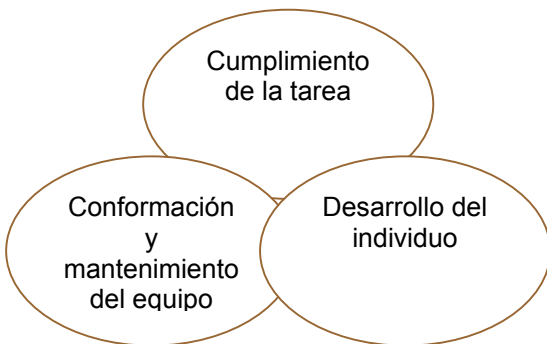
⁴Sheila Caine, Op. Cit.,pg. 98

que el equipo cuente con los recursos que necesita un proyecto para salir adelante. Este es facilitador y moderador en las reuniones.

Los líderes de equipo pueden contar con los miembros del equipo para proponer soluciones, al mismo tiempo los miembros pueden pedir apoyo en problemas, así como sugerencias.

Los líderes de los equipos deben ser flexibles y estar atentos ante cualquier cambio, brindando respuestas de acuerdo a los sucesos. El líder debe ser responsable de tres áreas principales, logrando el equilibrio de las mismas para una mayor efectividad, como se muestra en el siguiente gráfico⁵.

GRÁFICO N°1 AREAS DE RESPONSABILIDAD DEL LÍDER



El cumplimiento de la tarea implica un análisis de habilidades necesarias para el cumplimiento de las tareas, en la continua búsqueda de eficiencia y calidad del trabajo.

La conformación y mantenimiento del equipo asegura la comunicación del equipo de trabajo a través del establecimiento de reuniones formales e informales, afianzando los vínculos entre los miembros del equipo, así como su correcto desempeño de las actividades que deben realizar.

El desarrollo del individuo contiene la motivación, desarrollo personal a través de capacitación y apoyo.

◆ **Papeles individuales en un Equipo**

Un papel representa a una serie de comportamientos resultantes de las tareas propias de un puesto. Se presentan dos tipos de papeles formales e informales, los primeros descritos en el contenido del puesto, los segundos provenientes del comportamiento de cada puesto.

Los roles del equipo de trabajo varían según el proyecto las metas y objetivos que estos se propongan. Entre los roles básicos se puede mencionar:⁶

- **Facilitador:** Es el experto del equipo, sirve como recurso para que los miembros trabajen como equipo. En las reuniones, tiene el papel de asegurarse de que todos los miembros sean escuchados, mantener al equipo en su objetivo y dirigirse hacia sus metas, servir como experto en el proceso, así como proporcionar estabilidad en el proceso
- **Líder del equipo:** Es quien facilita el proceso de comunicación y cooperación entre sus miembros. Los líderes tienen la responsabilidad de convocar y coordinar reuniones, prepara las reuniones y los puntos de discusión y registrar todos los documentos enviados y recibidos por el equipo. El líder tiene el objetivo de mantener al equipo en las metas y en las contribuciones individuales.
- **Miembro del equipo:** Son expertos en las actividades que realiza el equipo, comparten sus

⁵ Ibidem, pg. 114

⁶ Bounds Gregory, Woods John, "Supervisión", Thomson Editores, México, 1999, pg. 70

experiencias y conocimientos con los otros miembros, además que con estos estandarizan y documentan los procesos, identifican la forma en que los procesos pueden mejorarse, posteriormente emprenden estas mejoras.

Se pueden distinguir dos tipos de roles internos y externos, para ambos roles es necesario que se especifique detalladamente sus funciones, sobre todo que los miembros comprendan que es lo que se espera de ellos. Los roles externos cubren el escenario global en operaciones de recolección y análisis de datos; estas funciones coadyuvan a la planeación de proyectos en el futuro.

◆ **Normas**

Las normas definen un estándar de comportamiento explicando qué acciones son apropiadas o inapropiadas. Las normas se van desarrollando a medida que los equipos de trabajo van interactuando, estas permiten que no surjan conflictos entre los miembros, generalmente estas normas abarcan áreas como la asistencia, el desempeño, relaciones interpersonales, innovación, etc.

Las normas permiten una buena comunicación y cooperación entre los miembros, de manera de mejorar el desempeño global.

Los equipos en general tienen normas establecidas, conductas aceptadas por los miembros. Estas normas señalan a los miembros lo que es permitido y lo que no bajo ciertas circunstancias, es decir, señalan aquello que se espera del individuo en distintas situaciones.

Las normas más reconocidas son las referentes al rendimiento, los equipos de trabajo tienen señalado de forma explícita, cuánto debe trabajar, cómo

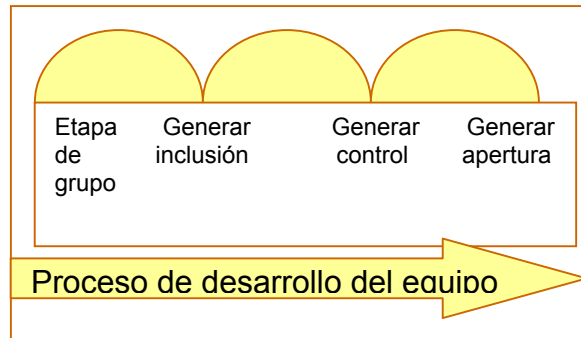
deben realizar su trabajo, su aporte al producto final, los canales de comunicación, etc. Estas normas tienen gran peso en el rendimiento basados en la capacidad del miembro del equipo así como el grado de motivación por parte del líder del equipo.

4. Formación y Desarrollo de equipos de trabajo

◆ **Proceso de desarrollo**

En el proceso de desarrollo de los equipos de trabajo intervienen cuatro etapas: la inclusión o formación, el control o tormenta, la apertura o normativo y de desempeño⁷, tal como se describe a través del gráfico N°2⁸.

**GRÁFICO N°2
PROCESO NATURAL DE
DESARROLLO DE LOS EQUIPOS
DE TRABAJO**



El primer paso de inclusión o de formación permite determinar quienes son los integrantes del equipo de trabajo, empiezan a conocerse y a sentir como funciona el equipo.

La diversidad de personalidades, habilidades y capacidades, contribuyen a la conformación y desarrollo de los equipos de trabajo, depende de estos

⁷ Zepeda, Op. Cit., pgs. 53-59; Bounds, Op. Cit., pgs. 68-70

⁸ Zepeda, Op. Cit.,pg. 54

lograr un equilibrio a través de la valoración de las diferencias.

La siguiente etapa de control o de tormentas constituye la definición de las tareas, jerarquías, procesos, procedimientos, el control determina la autoridad y poder dentro el equipo de trabajo. Cuando los individuos que conforman el equipo se sienten con incertidumbre, resuelven intuitivamente, según su experiencia. El líder es quien tiene que brindar seguridad al equipo, presentando abiertamente los problemas para ser discutidos como equipo.

La etapa de apertura o normativa, referente a la confianza que se crea entre los miembros, a través de la autoconfianza estos son capaces de expresar sus opiniones con libertad, como resultado los individuos son honestos con ellos mismos y con los demás. Los miembros del equipo se acostumbran a trabajar juntos, se ayudan mutuamente.

La última etapa de desempeño, tiene como característica la comprensión de las metas por parte de los miembros, pueden realizar el trabajo con mayor rapidez y eficiencia. La sinergia de equipo funciona.

La duración de las etapas varía entre equipos, dependiendo de la experiencia, compatibilidad, personalidades y el apoyo que reciban de los líderes.

Se habla que la conformación de un equipo de trabajo no es suficiente, por eso se habla de equipos de alto rendimiento. No todos los equipos trabajan igual ni aprovechan de la misma manera las habilidades de los miembros de equipos.

Los equipos de alto rendimiento siguen los siguientes criterios:⁹

- El diseño debe ser orientado mediante principios, valores, visión y misión compartidos
- La eficacia es el resultado del compromiso y el trabajo en equipo
- Todo trabajo debe agregar valor
- Los que realizan el trabajo son los mejores expertos

Los equipos de alto rendimiento se desarrollan de la misma forma que otros, sin embargo, un equipo de alto rendimiento hace esfuerzo de lograr la honestidad como regla número 1 de trabajo para los integrantes durante la etapa de inclusión. Esta regla permite obtener expresiones de ideas y sentimientos, discusiones abiertas así como de los aspectos de control, sin que exista temor por alguno de los integrantes, representado en el gráfico N°3:¹⁰

Los equipos de alto rendimiento deben estar conformados por personas que aporten al cumplimiento de objetivos, además que reúnan las siguientes características:¹¹

- Poseer los conocimientos útiles para hacer una mejor planeación de las acciones
- Verse directamente afectado por los cambios o las acciones que deban llevarse a cabo
- Poseer un interés legítimo de contribuir honestamente a la consecución de los resultados deseados

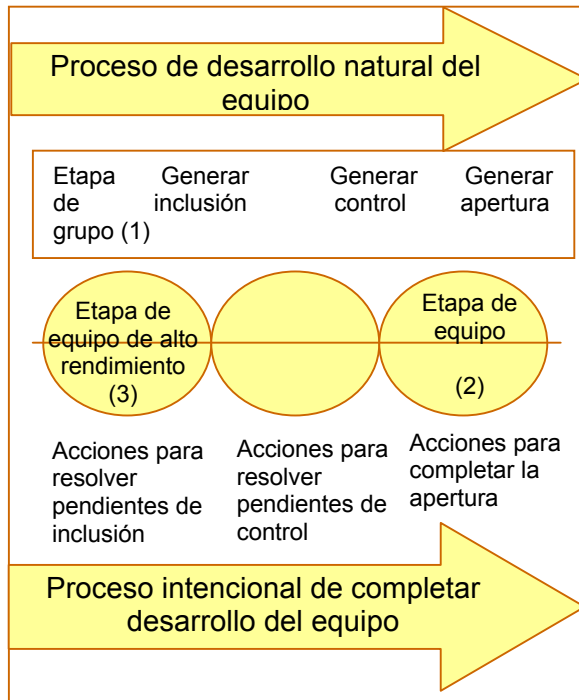
Un equipo de alto rendimiento permite la participación honesta y abierta de todos sus integrantes sobre todo en los temas de objetivos, todos tienen voz y voto, todos tienen el mismo peso en el equipo.

⁹ Zepeda, Op. Cit., pg. 55

¹⁰ Ibidem, pg. 57

¹¹ Ibidem, pg. 57

**GRÁFICO N°3
PROCESO INTENCIONAL DE
DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE
TRABAJO**



Reuniones de equipo productivas

Las reuniones del equipo de trabajo son importantes para un adecuado desarrollo del método de trabajo, las siguientes pautas deben tomarse en cuenta:¹²

- lograr un equilibrio entre programar reuniones bastante cercanas para mantener el interés, y dejar un espacio suficiente para llevar a cabo actividades de investigación y de trabajo normal
- si se trata de programas de corto plazo o de propósitos orientados a la tarea deben celebrarse reuniones diarias
- debe haber suficiente tiempo para informar a las personas que va a

celebrarse una reunión, pero ésta nunca debe postergarse demasiado.

Existen dos tipos de reuniones: aquellas donde se informa acerca de los avances y las que conforman las reuniones informativas. La primera representa reuniones participativas donde todos los miembros de los equipos intervienen en las discusiones y proponen varios temas sobre la base de intercambio de información y opiniones. Las reuniones no participativas presentan información requerida por parte de los miembros de equipo a través del líder, esta información permite a los miembros saber el avance del proyecto, pudiendo incluir una cesión de preguntas y respuestas.

Ciclos de vida

Los ciclos constituyen un factor vital en el éxito del trabajo en equipo, así mismo deben considerarse: la vida del equipo de trabajo y del proyecto.¹³

**CUADRO N°2
CICLOS DE VIDA DEL EQUIPO Y DEL PROYECTO**

<p>Ciclo de vida del equipo de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ formación ■ establecimiento ■ operación ■ desempeño máximo ■ disolución
<p>Ciclo de vida del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ idea inicial ■ desarrollo inicial ■ definición del propósito ■ implementación ■ evaluación

¹² Bounds, Woods, Op. Cit., pgs. 76-77

¹³ Sheila Caine, Op. Cit.,pg. 110

El líder del equipo es el encargado de identificar el momento de alto rendimiento del equipo e iniciar nuevamente el ciclo antes de que los resultados esperados comiencen a bajar, es posible lograr evaluando nuevamente los objetivos y las metas. Desde luego las personas responden indistintamente a cada una de las etapas dependiendo de los roles y su capacidad.

5. Establecimiento de niveles de desempeño

Los criterios de desempeño deben ser desarrollados por los miembros del equipo de trabajo, las percepciones de los miembros y la experiencia de estos permiten establecer los límites. Entre algunos criterios básicos de desempeño se encuentran:¹⁴

- Los resultados visibles deben guardar equilibrio con algunos elementos del proceso, como la comunicación y la capacidad para motivar
- Deben existir criterios de corto y mediano plazos
- Tanto los criterios de desempeño individual como en equipo son muy importantes
- Es necesario tener en cuenta el contexto al seleccionar los criterios

Los equipos deben encontrar el método apropiado para medir su desempeño, herramientas como: cuestionarios, entrevistas individuales o grupales, observación, datos existentes.

Aspectos que se deben tomar en cuenta para medir el desempeño:

- Comprensión de los objetivos

¹⁴Sheila Cane, Op. Cit., pg. 102

- Efectividad del líder del grupo para delegar, motivar, etc.
- Con qué efectividad se resuelven los problemas del equipo
- Comunicación en el equipo
- El equipo aporta sugerencias, es creativo

Los resultados y su medición debe involucrar a todo el equipo, es importante crear confianza en el grupo.

6. Efectividad de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son un grupo de personas con un solo objetivo, el de lograr un producto. El líder tiene a su cargo ayudar a los miembros a ser un equipo unido y altamente motivado, tiene que tomar en cuenta que la clave del éxito son las personas; entre las características relacionadas con estos equipos se puede mencionar:¹⁵

- Una comprensión clara del objetivo del proyecto
- Expectativas claras del papel y las responsabilidades de cada persona
- Una orientación hacia resultados
- Un alto grado de cooperación y colaboración un alto grado de confianza

El mayor reto del líder es aquél que tiene que ver con la generación de compromiso: primero con los objetivos, posteriormente con el cumplimiento del mismos. Para ese compromiso se hacen necesarios dos tipos de comportamiento.¹⁶

¹⁵ Gido, Clements, "Administración Exitosa de Proyectos", Thomson Editores, S.A., México, 1999, pg. 115

¹⁶ Ibidem, pg.110, "Building Commitment in Project Teams", de G. Rossy y R. Archibald, en Project management Journal, Junio de 1992

1. Comportamiento de respaldo que conduce a la creación de un compromiso global.

2. Comportamiento innovador, que crea oportunidades y el deseo de exceder las expectativas y metas de desempeño iniciales mediante mejoras.

Cuatro comportamientos de respaldo son:

- identificar aquellas actividades y metas que merezcan la más alta prioridad y, de acuerdo con ello, asignar el tiempo y los recursos
- ser un modelo de desempeño visible para otros miembros del equipo
- recompensar la contribución y el cumplimiento de compromisos
- manejar adecuadamente acciones o comentarios que comuniquen una actitud o sentimiento negativo

7. Barreras de efectividad del equipo

No todos los equipos de trabajo presentan las mismas cualidades ni efectividad en el trabajo, existen obstáculos para una alta productividad, las siguientes barreras son las más comunes que se presentan en los equipos de trabajo:¹⁷

- metas no claras
- definición no clara de los papeles y responsabilidades
- carencia de estructura del proyecto
- carencia de compromiso
- comunicación deficiente
- liderazgo deficiente
- rotación de los miembros del equipo de proyectos

- comportamiento disfuncional

Conclusiones

Las personas que conforman equipos de trabajo de alto rendimiento son personas más productivas, crean buenas relaciones de grupo así como cooperación intergrupala. La cohesión del equipo depende de las actitudes, comportamiento de los miembros así como de las habilidades de liderazgo.

Los equipos de proyectos trabajan interdependientemente, el líder es quien toma las decisiones, sin embargo, todos los aspectos concernientes al proyecto y al equipo en sí son tratados abiertamente en reuniones con la opinión de todos los miembros del equipo.

Son cuatro las etapas de desarrollo: formación, donde los integrantes del equipo se conocen; tormentas, los miembros están buscando identidad de grupo; normatividad, se realiza la identificación de responsabilidades y normas, por ultimo la etapa de desempeño, donde la premisa es realizar correctamente las tareas asignadas.

Un equipo normal se conforma de acuerdo a las etapas citadas, un equipo de alto rendimiento hace el esfuerzo de integridad entre los miembros a través de la honestidad como valor primordial, el resultado lograr un ambiente de total participación y libre expresión de ideas, de tal forma que se discuta con franqueza todos los temas reflejo del trabajo.

Bibliografía Utilizada

- Robbins, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, 6ª edición, México, 1994
- Bounds Gregory, Woods John, "Supervisión", Thomson Editores,

¹⁷ Gido, Clements, Op. Cit., pg.118-120

México, 1999

- Zepeda Herrera Fernando, "Psicología Organizacional", Editorial Addison Wesley Longman, México, 1999
- Sheila Caine, "Cómo triunfar a través de las personas", Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1997
- Gido Jack, Clements James, "Administración Exitosa de Proyectos", Thomson Editores, S.A., México, 1999
- Gido, Clements, "Building Commitment in Project Teams", de G. Rossy y R. Archibald, en Project management Journal, Junio de 1992