

# TRABAJO EN EQUIPO Y DIRECCIÓN DE REUNIONES

## S U M A R I O

---

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. GRUPOS Y EQUIPOS. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS.....	2
2.1. Qué es un grupo.....	2
2.2. Aspectos que aparecen en los grupos.....	2
2.3. Qué es un equipo.....	3
2.4. Características esenciales de un equipo.....	3
2.5. Cómo trabajan los equipos.....	3
3. QUÉ ES UN EQUIPO EFICAZ.....	3
3.1. Normas en cuanto a funcionamiento eficaz.....	4
3.2. Normas en cuanto a comunicación.....	5
3.3. Otras normas.....	6
4. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE UNA REUNIÓN.....	8
4.1. Tipos de contenidos de las reuniones.....	8
4.2. Preparación de una reunión.....	9
4.3. Conducción de una reunión.....	11

## 1. INTRODUCCIÓN

Los equipos son un elemento clave en toda organización que pretende gestionarse según principios de Calidad.

Los equipos son las “unidades de generación de mejora continua” en la organización. Asumen la responsabilidad de gestionar y mejorar los procesos de la organización como una parte importante de sus actividades y funciones habituales de trabajo.

Tienen además la virtud de transferir a los miembros de la organización la posibilidad y la capacidad de tomar parte activa en las actividades de gestión y mejora de la misma con el consiguiente resultado en autoestima, motivación e implicación.

A pesar de sus ventajas, los equipos presentan también inconvenientes. Estos inconvenientes son:

- a) **La falta tradicional de formación en habilidades para el trabajo en equipo.**
- b) **La tendencia de los equipos a despilfarrar el tiempo colectivo de trabajo de los mismos.**

Este documento pretende aportar una serie de recetas experimentadas con equipos de muchas organizaciones y que les ha ayudado a mejorar paulatinamente su eficacia.

## 2. GRUPOS Y EQUIPOS. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

### 2.1. QUÉ ES UN GRUPO

Un grupo es un conjunto de personas en el que:

- El número de miembros es restringido (menos de 10 personas).
- Los miembros se sienten identificados con una especie de “espíritu o alma del grupo”.

- Aparecen unos objetivos y una vida grupales diferenciados de los de cada uno de los miembros que lo conforman.

### 2.2. ASPECTOS QUE APARECEN EN LOS GRUPOS

**1. Interacciones.** Cada miembro se relaciona con los demás miembros del grupo de forma directa, sin intermediarios.

**2. Emergencia de normas.** El grupo crea unas reglas de conducta muchas veces implícitas que regulan los comportamientos de los miembros del grupo.

**3. Existencia de objetivos colectivos comunes.** Cada grupo existe y se da a sí mismo una razón de ser, una meta, unos objetivos que justifiquen su existencia, y orienta su energía a alcanzarlos.

**4. Existencia de emociones y de sentimientos colectivos.**

**5. Emergencia de una estructura informal.** Los miembros del grupo tienden a estar especializados en determinadas funciones grupales.

Los aspectos de la vida de los grupos se desarrollan como consecuencia de las múltiples interacciones que se van estableciendo entre sus miembros.



## 2.3. QUÉ ES UN EQUIPO

El término “equipo” se reserva a determinados tipos de grupos en los que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes.

**Un equipo de trabajo consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización.**

(The discipline of teams. Harvard Business Review. 1993)

## 2.4. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE UN EQUIPO

1. Tener objetivos de equipo. El equipo debe tener una razón para trabajar como conjunto.
2. La interdependencia. Es importante que los miembros del equipo sean interdependientes, es decir que cada uno necesite de la experiencia, habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.

3. Eficiencia en el desempeño. Los miembros del equipo deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que individuos que trabajan aisladamente.
4. La responsabilidad. El equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y, sobre todo, sobre los logros obtenidos.

## 2.5. CÓMO TRABAJAN LOS EQUIPOS

Un equipo no actúa al azar. Desarrolla planes de trabajo a medio plazo en función de sus objetivos. Para desarrollar estos planes de trabajo recurre a:

- Reuniones periódicas de coordinación.
- Trabajo individual de los miembros entre reuniones. Las reuniones sólo pueden ser eficaces si cada uno de los miembros es responsable y realiza sus tareas individuales entre reunión y reunión.

La dosificación de estos tipos de actividades depende del propósito del equipo y de las características del plan de trabajo a desarrollar.

## 3. QUÉ ES UN EQUIPO EFICAZ

---

Un equipo eficaz es aquel capaz de dotarse a sí mismo de ciertas normas y comportamientos que le permiten alcanzar sus objetivos dentro de los plazos de tiempo previstos.

Las normas que tiene que desarrollar un equipo eficaz son las siguientes:

### 3.1. Normas en cuanto a funcionamiento eficaz

- 3.1.1. Un equipo eficaz se aprovecha conscientemente de las funciones grupales.
- 3.1.2. Un equipo eficaz desarrolla sus reuniones a través de “ciclos de eficacia grupal”.

### 3.1.3. Un equipo eficaz domina, aprovecha y “exprime” el tiempo colectivo.

### 3.2. Normas en cuanto a comunicación

- 3.2.1. Un equipo eficaz emplea sistemáticamente el feedback comunicacional.
- 3.2.2. En un equipo eficaz cada miembro orienta sus mensajes a los demás miembros.
- 3.2.3. En un equipo eficaz cada miembro practica la escucha activa.

### 3.3. Otras normas

- 3.3.1. **Un equipo eficaz se dota a sí mismo de normas mínimas en cuanto a cooperación.**
- 3.3.2. **Un equipo eficaz se dota a sí mismo de normas mínimas en cuanto a toma de decisiones.**
- 3.3.3. **Un equipo eficaz es capaz de controlar las emociones individuales y grupales evitando que éstas distorsionen el funcionamiento del mismo.**

Cada uno de estos conceptos se desarrolla a continuación:

#### 3.1. NORMAS EN CUANTO A FUNCIONAMIENTO EFICAZ

##### 3.1.1. Un equipo eficaz se aprovecha conscientemente de las funciones grupales.

En los grupos normales, por ejemplo un grupo de amigos, de forma espontánea cada miembro suele adoptar un papel o función aceptado implícitamente por el grupo. En general los papeles los tienden a desempeñar los miembros más adaptados para cumplirlos eficientemente.

En un equipo de trabajo eficaz es necesario que sus miembros asuman algunas funciones importantes:

- **El líder.** Es el papel más importante en el equipo. Coordina metas a largo y medio plazo con personas externas al equipo, consensúa dentro del equipo objetivos a corto plazo, pone medios para alcanzarlos, ayuda a superar momentos difíciles, anima a participar, sirve de modelo de trabajo a los demás miembros del equipo. Se constituye en guardián de los “ciclos de eficacia grupal” y trata de racionar y controlar el tiempo colectivo.

- **El secretario.** Lleva las actas y el archivo de las reuniones del equipo, sirve de memoria de lo realizado, recuerda los compromisos adquiridos para próximas fechas.
- **El evaluador.** Permite al equipo autocriticar su funcionamiento y mejorarlo. Esta función es importante si el equipo quiere periódicamente evaluar su “técnica de trabajo” y mejorarla.

Una recomendación con relación a las funciones en el equipo es la de tratar que éstas sean rotatorias de tal manera que, con el paso del tiempo, todos los miembros del equipo adquieran las habilidades grupales necesarias.

##### 3.1.2. Un equipo eficaz desarrolla sus reuniones a través de “ciclos de eficacia grupal”.

Muchas reuniones, por efecto de la participación rotativa y por la tendencia a la asociación de ideas de los intervinientes, suelen dar la sensación de caos. Más que un hilo conductor parecen desarrollarse a través de una compleja y liada “madeja conductora” en la que no es posible encontrar principio, fin y muchas veces sentido.



Desempeñar su actividad a través de “ciclos de eficacia grupal” es la técnica que posibilita moverse al equipo a través de un “hilo conductor” en vez del caos. Hacer que un equipo se mueva a través de ciclos de eficacia grupal es responsabilidad de quien en cada reunión haga de líder del equipo.



El líder trata de que el plan de trabajo previsto para la sesión se corte en una serie de actividades individuales. Cada una de estas actividades, dure 10 minutos o dure 1 hora, requiere desarrollar su particular "ciclo de eficacia grupal".

Las actividades de cada ciclo de eficacia grupal son :

### 1) Consensuar conscientemente el objetivo.

- Pedir a los asistentes su particular imagen mental del objetivo específico del ciclo. (Mecánicamente a través de un turno rápido).
- Escuchadas las diversas interpretaciones, consensuar el objetivo del ciclo.

### 2) Consensuar un plan de ejecución para el objetivo del ciclo.

- Listar 2 o 3 posibles planes de ejecución.
- Visualizar cada plan, evaluar pros, contras y posibles dificultades.
- Consensuar y elegir.

### 3) Ejecutar el plan de trabajo.

- Estructurar cómo se va a realizar.
- Repartir trabajo.
- Establecer puntos de control con relación al plan.

### 4) Documentar suficientemente el trabajo realizado durante la sesión.

#### 3.1.3. Un equipo eficaz domina, aprovecha y "exprime" el tiempo colectivo.

Es frecuente que en los equipos se pierda mucho tiempo en los primeros puntos fijados en el plan de trabajo, y que sea difícil cerrar temas y pasar a los siguientes puntos establecidos.

En muchas ocasiones termina la sesión y no se ha logrado cerrar de forma eficaz ni un solo punto del programa. Se consume todo el tiempo discutiendo algún tema inicial.

Es importante repartir adecuadamente el tiempo y que el líder del equipo establezca unos puntos de control:

- Establecer el tiempo para los distintos puntos del plan de la sesión.
- Antes de comenzar, recordar al equipo cuánto tiempo disponen por punto.
- Apremiar al equipo en caso de que estén consumiendo demasiado tiempo.
- Recordar el tiempo que queda para dejar cerrado el punto.
- En caso de que el punto requiera más tiempo del inicialmente asignado, reevaluar todo el plan de trabajo.

En relación al ciclo de la eficacia, el reparto de tiempo debería ser el siguiente:

#### 1) Objetivo.

Consumo de tiempo y energía grupal durante la sesión de un 10%.

#### 2) Plan de trabajo.

Consumo de tiempo y energía grupal durante la sesión de un 20%.

#### 3) Ejecución del plan de trabajo.

Consumo de tiempo y energía grupal durante la sesión de un 70%.

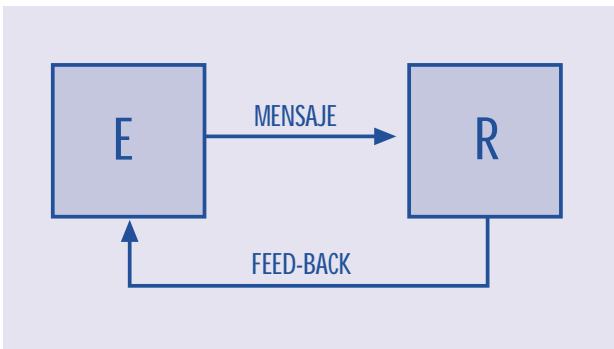
#### 4) Documentar suficientemente el trabajo realizado durante la sesión.

(Durante la ejecución del Plan de trabajo).

## 3.2. NORMAS EN CUANTO A COMUNICACIÓN

### 3.2.1. Un equipo eficaz emplea sistemáticamente el feedback comunicacional

El diagrama siguiente representa el sistema comunicacional, donde se pueden observar los elementos del mismo: Emisor, Receptor, Mensaje y sobre todo Feedback.



**Utilización del Feed-back.** Consiste en recibir información sobre la interpretación que el receptor da al mensaje, y en utilizar dicha información para modificarlo total o parcialmente con objeto de hacerlo más eficaz.

#### Responsabilidades del receptor:

- Tomar la iniciativa.
- Utilizar periódicamente alguna de las formas de feedback.  
Emisor, cuando dices "...", ¿qué quieres decir?  
Emisor, cuando dices "...", ¿quieres decir "..."?
- No confundir feedback con someter al emisor a un interrogatorio en "tercer grado". El feedback sólo trata de comprender correctamente lo que dice el emisor, no trata de valorar o de juzgar al emisor.  
No hacer preguntas del tipo: Emisor, has dicho ...  
¿Por qué lo has dicho?

#### Responsabilidades del emisor:

- **Decir que se desea el feedback.** Animar al que escucha a preguntar.
- **Identificar las zonas en las que se desea feedback.** Dar a conocer los temas sobre los que interesa el feedback.
- **Reforzar a los miembros que utilicen el feedback.**

**3.2.2. En un equipo eficaz cada miembro orienta sus mensajes a los demás miembros.**

Cómo orientar el mensaje hacia los que escuchan:

- Hablar a la velocidad adecuada (ni demasiado rápido, ni demasiado lento).
- Utilizar un tono de voz perfectamente audible.
- Repetir o reiterar (Utilizar la regla de las 3D; "Dile lo que le vas a decir, Díselo, Dile lo que le acabas de decir").
- Tener en cuenta la capacidad de comprensión del receptor.

**3.2.3. En un equipo eficaz cada miembro practica la escucha activa.**

Cómo realizar escucha activa:

- Controlar las distracciones.
- Estructurar y resumir mentalmente lo que se ha escuchado.
- Aportar feedback por reelaboración o síntesis periódica.

### 3.3. OTRAS NORMAS

**3.3.1. Un equipo eficaz se dota a sí mismo de normas mínimas en cuanto a cooperación.**

En un grupo los participantes pueden, según su personalidad e intereses, adoptar muchos tipos de actitudes, por ejemplo actitud negativa (hostilidad, antipatía, bloquear decisiones, etc.), actitud positiva (participación y colaboración), actitud pasiva (no hablar, no tomar iniciativas, no realizar trabajos asignados, etc.) y actitud neutra. Estas actitudes que influyen positiva o negativamente en la vida del grupo son muy psicológicas y por tanto es más difícil actuar directamente sobre ellas.

Hay un tipo de actitud, la cooperativa, sobre la que es más fácil actuar y que tiene inmediatos beneficios sobre el equipo. A continuación se va a contraponer la actitud cooperativa, como actitud positiva de los participantes,





frente a la actitud competitiva como actitud menos favorable para la marcha del equipo:

- **Actitudes competitivas.** El individuo lucha por destacar y por ser mejor que los demás. Estos individuos fomentan relaciones del tipo “yo gano-tú pierdes” con los demás. Cuando predominan individuos competitivos en un equipo, se buscan intereses particulares y es difícil alcanzar el objetivo del equipo, además emocionalmente se genera tensión, nerviosismo y descontento general.
- **Actitudes cooperativas.** El individuo no pretende ser el mejor ni el primero, sino uno más dentro del grupo. Todos son importantes y necesarios. Estos individuos fomentan relaciones con los demás del tipo yo gano y tú ganas. Cuando en un equipo predominan individuos cooperativos se piensa más en los intereses generales de todos y hay mayores probabilidades de alcanzar los objetivos establecidos. Además el ambiente emocional es satisfactorio para los miembros del equipo.

Algunos comportamientos que permiten mejorar la cooperación en un equipo son:

- El líder debe dar ejemplo de conducta cooperativa.
  - Tomar la iniciativa.
  - Ofrecerse para realizar tareas.
  - Servir de modelo de conductas cooperativas.
- El líder y también los miembros del equipo deben reconocer (refuerzo psicológico) las conductas cooperativas de los demás.
  - Consensuar periódicamente los objetivos del equipo.
  - Permitir una comunicación que permita dar abiertamente sus opiniones a la gente.

### 3.3.2. Un equipo eficaz se dota a sí mismo de normas mínimas en cuanto a toma de decisiones.

Un equipo conoce y utiliza conscientemente los diferentes tipos de toma de decisiones y se dota de normas para utilizar la más conveniente en cada momento.

Las diferentes formas de toma de decisiones son:

- 1- **Por decisión unilateral.** Una persona tiene poder para tomar una decisión sin contar con el grupo.
- 2- **Por asociación de dos personas.** Dos personas se asocian para conseguir que el grupo asuma su opción.
- 3- **Por asociación de un grupo.** Un subgrupo de miembros del equipo, normalmente no mayoritario se asocia para conseguir que el grupo adopte su opción.
- 4- **Por acuerdo mecánico.** Por mayoría simple a través de una votación.
- 5- **Por unanimidad.** Todos los miembros del equipo votan a favor, o al menos no expresan ningún tipo de disconformidad, aunque alguno en su fuero interno lo hace por no desairar a otros miembros del equipo y tampoco se compromete con la opción acordada.
- 6- **Por consenso.** Todos los miembros del equipo asumen la opción adoptada como la mejor y la aceptan como propia preparándose para encauzar todas sus energías futuras en esa opción.

Frente a otros mecanismos de toma de decisiones, el consenso permite participar a todos en la decisión adoptada y crea más satisfacción en todos los miembros del equipo.

En la toma de decisiones por consenso se valoran todas las ideas expuestas (sus ventajas y sus inconvenientes) y entre todos se busca la mejor para el grupo. Esto supone cierta flexibilidad y no tratar de mantener posturas rígidas por afán de competir con los demás.

Para tomar una decisión por consenso los pasos son:

1. Definir el tema o problema a discutir de forma adecuada.

2. Dejar que todos propongan el máximo de posibles alternativas de acción.
3. Anotar todas las posibilidades.
4. Discutir cada posibilidad planteando aspectos a favor y en contra.
5. Buscar la alternativa con más o mejores aspectos a favor y menos en contra.
6. Comprometerse todos con la solución adoptada.

En los equipos los miembros deben ser conscientes de qué tipo de decisión han adoptado y por qué motivo. Por ejemplo, si se ha recurrido a la votación, por qué motivo se ha elegido.

### 3.3.3. Un equipo eficaz es capaz de controlar las emociones individuales y grupales evitando que éstas distorsionen el funcionamiento del mismo.

Cuando en un equipo hay uno o varios individuos con actitudes negativas, se suele dificultar o bloquear la actividad del equipo. Actitudes de no colaboración, faltar a reuniones, no realizar las tareas individuales, antipatías internas, suelen terminar con frecuencia con la vida del equipo.

Desde el interior del equipo que ya funciona la solución no es fácil, sin embargo a la hora de organizar el equipo se pueden prever y eliminar algunos problemas:

- No incluir en el equipo personas conflictivas que se sabe a priori que van a causar problemas.
- Pedir colaboración plena a los que vayan a participar haciéndoles saber que los que tengan actitudes pasivas o negativas no tienen cabida en el equipo y que pueden ser expulsados.
- No admitir o invitar a salir a miembros que no realicen su tareas individuales, que lleguen tarde o no lleguen a las reuniones.
- Pedir a los miembros que dejen de lado lo puramente emocional y que se concentren en los objetivos del equipo, es decir que no pierdan el tiempo del equipo en discusiones personales.

En caso de que el equipo no funcione adecuadamente, la organización de la empresa debe tomar decisiones:

Hablar con el equipo de sus problemas en función de sus conclusiones:

- Tratar de reestructurarlo.
- En caso de no ver solución, disolver el equipo.

## 4. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE UNA REUNIÓN

### 4.1. TIPOS DE CONTENIDOS DE LAS REUNIONES

La reunión es la unidad de utilización del tiempo colectivo.

Estos conceptos de reunión se aplican a un equipo de trabajo aunque también se pueden aplicar a grupos informales o incluso conjuntos de personas que no forman un grupo.

En las reuniones se abordan temas. Estos temas pueden venir de:

- Un plan general de trabajo. (En el caso de los equipos).
- Un orden del día. (En el caso de un comité que se reúne periódicamente pero que no llega ser un equipo).

Los temas que se abordan en una reunión deben poder clasificarse en tres categorías:

1. **Temas de carácter informativo.** Se pretende hacer llegar una determinada información a los asistentes.





2. **Temas de carácter consultivo.** Se pretende sondear las opiniones de los asistentes.
3. **Temas de carácter decisorio.** Se pretende que el grupo que se reúne tome una decisión.

La preparación y manejo de una reunión debe tratar con mucho cuidado de no mezclar el carácter de los temas.

Es muy habitual asistir a reuniones en las que en media hora se pretende informar de algo, sondear opiniones y a continuación que se tome una decisión.

Lo procedente sería:

1. Desarrollar en una reunión el tema como un asunto de carácter informativo y dar tiempo para pensar las ideas.
2. Desarrollar en otra reunión el tema como asunto de carácter consultivo y recabar las opiniones y puntos de vista, dando también tiempo para tomar las decisiones particulares.
3. Desarrollar el tema en una tercera reunión como asunto de carácter decisorio a fin de tomar las decisiones pertinentes.

## 4.2. PREPARACIÓN DE UNA REUNIÓN



Esta previsión incluye el Tema, los Asistentes, las Condiciones Materiales y la Citación.

### 1- Temas.

Conjunto de ideas que se incluyen en el orden del día y que responden a un objetivo que en todo momento rige la previsión, desarrollo y secuencias de la reunión.

Es necesario tener muy claro el carácter de cada tema y si pueden ser tratados todos en la misma reunión.

### 2- Asistentes.

Son seleccionados por su idoneidad al tema y deben reunir condiciones de competencia, experiencia, interés, eficacia y colaboración.

El número óptimo es de siete a nueve, el máximo quince y el mínimo tres. El grupo homogéneo facilita las decisiones rápidas. La heterogeneidad amplía los puntos de vista, aunque también puede ser un freno a la eficacia, debido a la falta de comprensión y los problemas del lenguaje.

### 3- Condiciones Materiales.

Calor, luz, ruido, interrupciones, ambiente agradable... son circunstancias que deben estar debidamente seleccionadas. Por otra parte hay que contar con el tiempo. No sólo para saber el día y la hora de reunión, sino para determinar previamente la duración de la reunión y fijar de antemano los posibles descansos.

### 4- Citación.

La reunión debe ser precedida de cita con orden del día y de toda la información adjunta posible. Esta información es garantía de eficacia, fomenta el interés.

## CONVOCATORIA DE REUNIÓN

PROYECTO:

GRUPO:

LUGAR:

FECHA:

HORA:

MIEMBROS CONVOCADOS:

ORDEN DEL DÍA:

Incluirá:

- Presentación asistentes
- Aprobación del orden del día
- Revisión y aprobación, si procede, del Acta anterior
- Desarrollo de tareas
- Resumen
- Ruegos y Preguntas
- Próxima reunión: Fecha y Tareas

ANEXO

Información y Documentación complementaria.



### 4.3. CONDUCCIÓN DE UNA REUNIÓN

- 1. Inicio.** Los primeros cinco minutos son de entrada y se pierden, a no ser que la existencia de razones graves obliguen a ir directamente al "grano".
- 2. Exposición.** La introducción al tema no debe ser larga ni corta. Se ha de huir tanto de la retórica y de la reiteración como de la excesiva esquematización o síntesis, pero debe marcarse claramente el objetivo de la reunión y el orden del día o pasos que se darán para alcanzarlos.
- 3. Desarrollo.** Es necesario para cada punto del orden del día marcar la tarea y objetivo a desarrollar. El diálogo general comenzará inmediatamente, debiendo ser el primer turno de preguntas de carácter aclaratorio, si las hubiera. Igualmente, para cada uno de los puntos del orden del día es necesario

resumir las conclusiones o acuerdos tomados, de forma que todos los asistentes sean conscientes de los mismos y los ratifiquen.

- 4. Conclusión.** Es necesario especificar las conclusiones firmadas de la reunión con los acuerdos tomados, responsabilidades asignadas, próxima reunión, etc.

Por último, se realiza una evaluación de la reunión, para lo que existen dos técnicas fundamentales como son la autoevaluación y la observación, como ya se ha explicado en el apartado anterior.

La acción que sigue a la reunión consiste en la anotación ordenada de los acuerdos, Acta o Informe, que se remite a todos los asistentes, recordando los plazos de actuación indicados.



## ACTA DE REUNIÓN

PROYECTO:

GRUPO:

LUGAR:

FECHA:

ASISTENTES:

EXCUSAN ASISTENCIA:

DESARROLLO REUNIÓN:

Incluirá:

- Aprobación del acta anterior
- Relación de decisiones acordadas
- Plan de avance del proyecto

Tarea

Responsable

Plazos

- Resumen