

## Ejercicio ¿Quién es eliminado del globo?

“Un meteorito cae en el océano creando una ola gigante que deja sumergidos todos los continentes del planeta. Sin embargo, tú y otras cinco personas se encuentran sobrevolando la región en un globo aerostático. Después de unas horas, comienza a perder aire pero ven una isla. El mar está lleno de tiburones hambrientos y la única forma de que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes”.

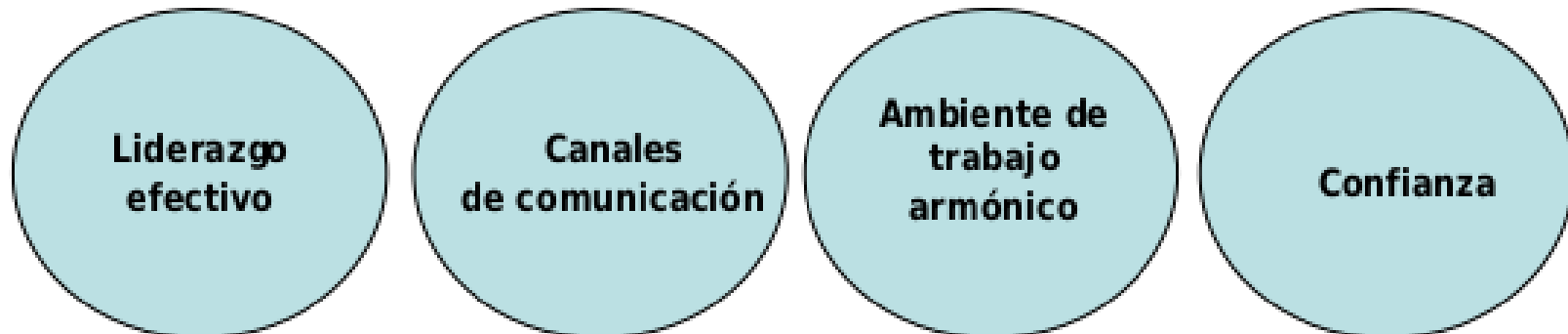
Cada uno de los participantes tiene un rol asignado: **un sacerdote, una periodista de la prensa amarillista, una enfermera, un asesor político, una profesora de educación primaria y una funcionaria del Instituto Nacional de Estadística.**

Son los únicos sobrevivientes y hay que asegurar la continuación de la especie; debe tomarse la decisión unánimemente; ninguno de los participantes puede abandonar voluntariamente el globo y se deben exponer los argumentos de la decisión.



# Dinámicas del trabajo en equipo

Borrell afirma que un equipo funciona sobre la base objetiva de **una demanda que recibe** y unos servicios que ofrece y sobre la base subjetiva de la **interdependencia y confianza** entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquiera de estos dos pilares falla.



**Liderazgo efectivo.** Es crear una visión del futuro que tome en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

**Canales de comunicación.** Es necesario promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras de comunicación y fomentando además una adecuada retroalimentación. Se destaca como una capacidad importante la de escuchar activamente las consideraciones, opiniones y discrepancias de los miembros del trabajo en equipo.

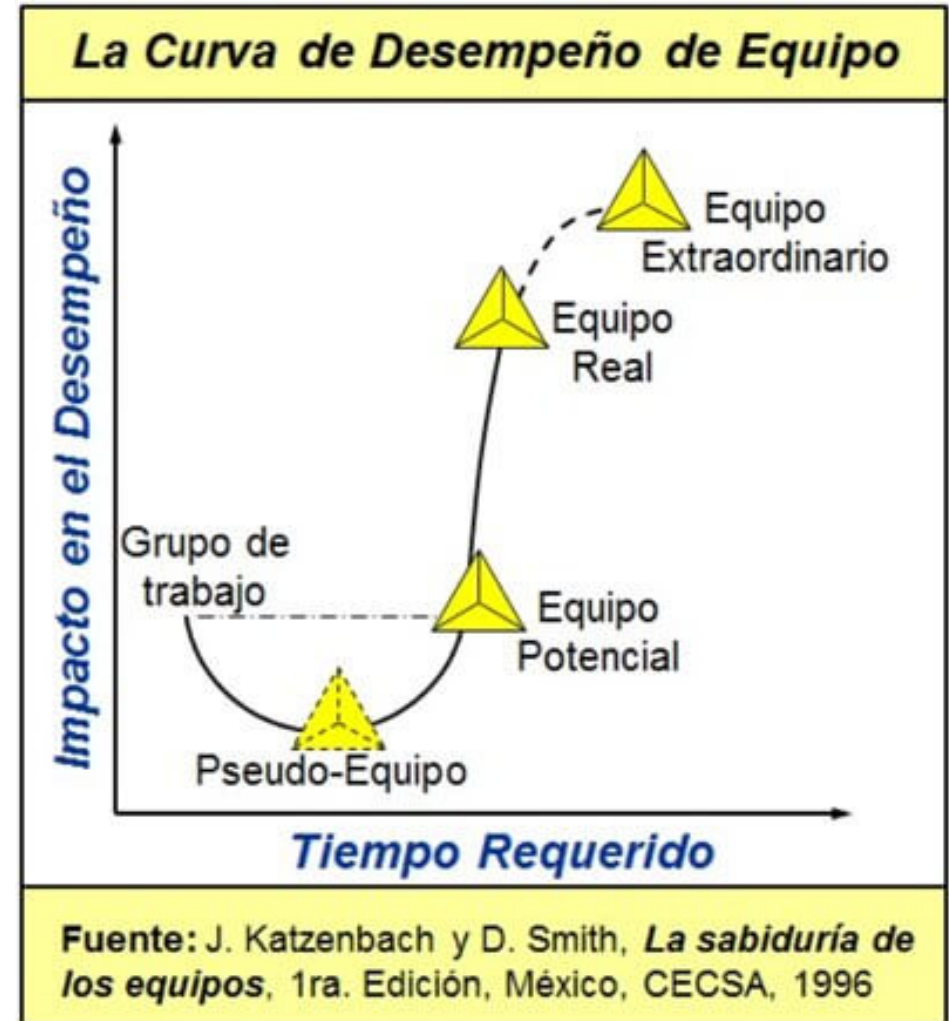
**Ambiente de trabajo armónico.** Es esencial la existencia de un ambiente de trabajo armónica que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño a través de la búsqueda del consenso y no de la imposición de la mayoría.

**Confianza.** La confianza que se produce tras un período de conocimiento mutuo, de probar la habilidad técnicas y la calidad humana de los diferentes miembros.



# Etapas que transitan los equipos

- Grupo de trabajo: no hay necesidad ni razón significativa de rendimiento incremental que requiera su transformación en equipo.
- Pseudo equipo: podría existir una necesidad o razón significativa de rendimiento incremental, pero no está enfocado al rendimiento colectivo, ni tiene por objetivo conseguirlo.
- Equipo potencial: hay una significativa necesidad de rendimiento incremental y que realmente trata de mejorar su impacto de rendimiento pero aún hay falta de claridad en los objetivos.
- Equipo real: es un número pequeño de personas con capacidades complementarias, que están comprometidas por igual con un propósito común, unas metas comunes y un enfoque común de trabajo, del cual se sienten mutuamente responsables.
- Equipo de alto rendimiento: reúne todas las condiciones de los equipos y sus miembros están profunda y recíprocamente comprometidos para conseguir el desarrollo y éxito personal de cada uno de ellos.



# Análisis de nuestro equipo

- Tiene el grupo un tamaño suficientemente reducido? - menos de 20 personas.
- ¿Tiene el grupo niveles adecuados de habilidades complementarias?
- ¿Tiene el grupo un propósito amplio y con significado al que todos los miembros aspiran?
- ¿Existe un conjunto específico de objetivos de rendimiento con el acuerdo de todos?
- ¿Se entiende el enfoque de trabajo y tiene el acuerdo unánime?
- ¿Existe una responsabilidad mutuamente compartida sobre los resultados del grupo?

## FASES EN LA CREACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

1. **Formación.** Durante esta primera fase, los componentes del equipo evalúan las normas del equipo e intentan definir los límites de sus tareas. En lo emocional se sienten ilusionados con el proyecto encomendado. Aunque se conocen poco, las relaciones son cordiales y todos ponen de su parte para evitar conflictos.
2. **Agitación.** En esta segunda etapa aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo. Surgen las primeras dificultades, lo que origina respuestas emocionales. Aparecen las primeras diferencias de carácter entre sus miembros, tensiones y roces entre ellos.
3. **Normalización.** El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente. Los participantes son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante, lo que obliga a superar los enfrentamientos personales. El proyecto va avanzando, lo que permite recuperar el optimismo.
4. **Realización.** Es la etapa de madurez, en la que el equipo está acoplado, controla su trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en una fase muy productiva en la que comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.
5. **Agotamiento.** Buena parte del proyecto está acabado, aunque quedan pendientes cuestiones menores: los miembros empiezan a perder ilusión en el mismo y el rendimiento puede volver a caer. Es el momento de cerrar el proyecto, dejando solo a las personas necesarias para acabar el trabajo.

# HOLGAZANERÍA SOCIAL

Es un término psicológico que describe cómo hay gente que, cuando trabaja en grupo, se esfuerza menos que si trabajara solo. Tiene que ver con el tamaño del equipo y con la forma de reconocer los esfuerzos de cada miembro. La holgazanería social desaparece por completo cuando los miembros del grupo creen que se observan y evalúan correctamente sus esfuerzos y contribuciones.

Uno de los principales factores que la causan es hasta qué punto y en qué grado, los miembros del grupo se sienten personalmente responsables de lo que se produce. En el grupo en que los miembros sean relativamente anónimos y en el que cada contribución sea muy similar a las demás, aparecerá la holgazanería social. En el grupo en el que cada aportación sea diferente (o al menos eso le parece a los demás), aparece la coacción y la gente trabaja más.



## VARIABLES PARA CONSOLIDAR EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Claridad en las metas

Compromiso frente a un propósito común

Responsabilidad individual y compartida

Liderazgo participativo

Habilidades complementarias

Enfoque o método de trabajo compartido

Claridad respecto a la participación y el aporte de cada miembro del equipo

Presencia de confianza

Apertura al conflicto

Atención a los resultados

Relacionamiento y comunicación basada en el reconocimiento apreciativo

¿Necesitamos líderes en los  
equipos?



# Liderazgo y usos del poder

## **TIPOS DE PODER**

Poder de recompensa	Deriva de la habilidad para controlar los recursos y las recompensas dentro de la organización, como los sueldos y las pagas extras.
Poder coercitivo	Deriva del control de las sanciones o castigos, como las reprimendas o la suspensión.
Poder de legitimación	Deriva del cargo de esa persona en la organización, que le permite ostentar un puesto de autoridad.
Poder del referente	Deriva de que los subordinados aprecien, o respeten, a la persona en cuestión.
Poder de la experiencia	Surge cuando a esa persona se le reconoce por su experiencia o por sus habilidades.
Poder de la información	Deriva del control de fuentes de información y de la transmisión de información dentro de la organización.
Poder de persuasión	Deriva de la habilidad para convencer a los demás a la hora de actuar o de tomar una decisión.
Carisma:	Deriva de la atracción que ejerza esa persona y del sentido de dinamismo que transmita, lo que hace que los demás disfruten cooperando y ayudando a esas personas para alcanzar sus objetivos.