



*Introducción a los procesos de equipo:  
Primeros pasos*

Johan S. Carroll  
MIT Sloan School

Orientación para los estudiantes del Master  
Agosto, 2003



# *Más y más equipos*

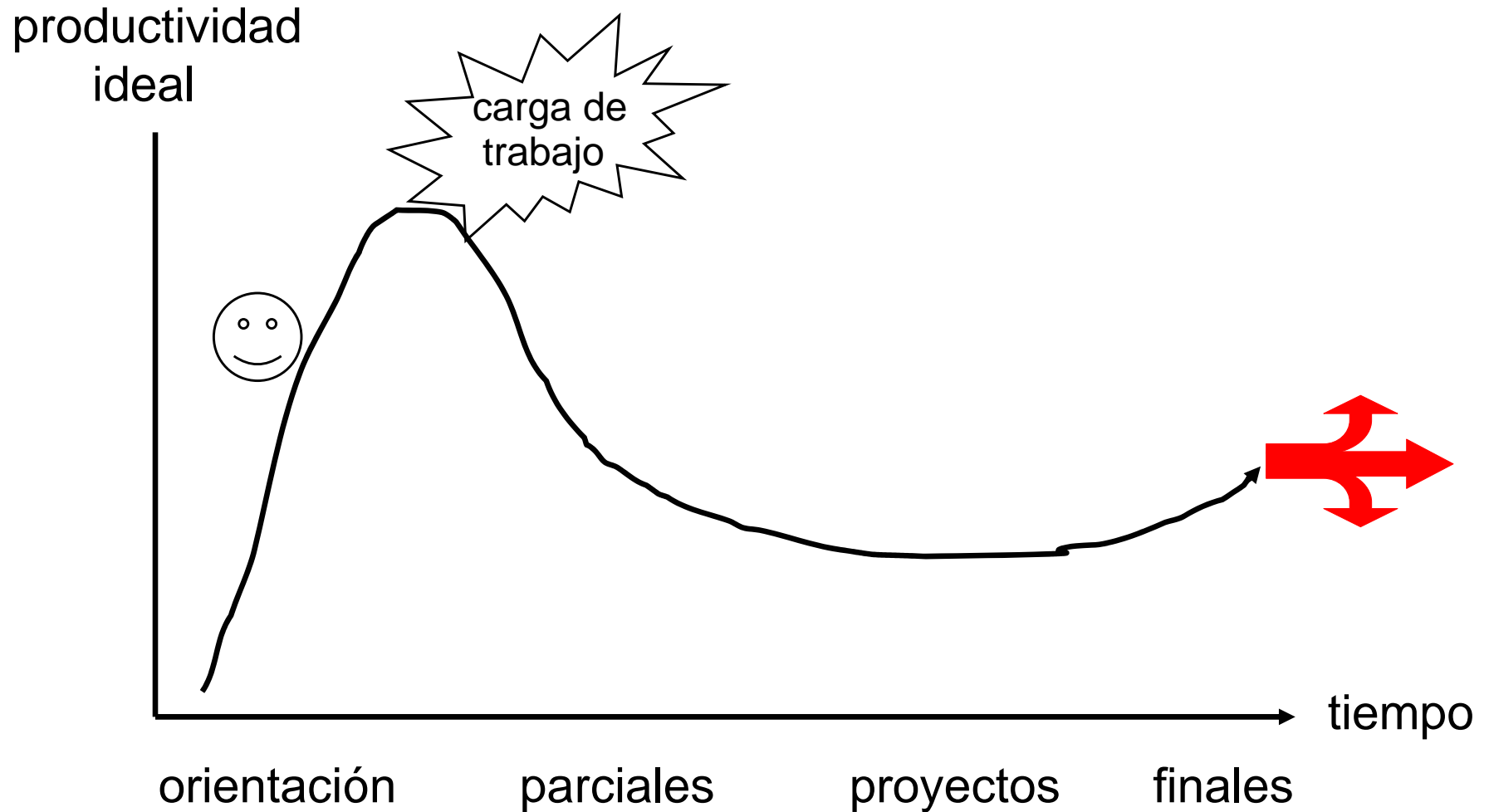
- ❖ ¿En cuántos equipos estuvo el año pasado?
- ❖ Las empresas se basan cada vez más en el trabajo de equipo y las redes y los proyectos se anteponen a los departamentos y jerarquías. La flexibilidad exige que existe un conjunto de aptitudes en el puesto de trabajo.
- ❖ En Sloan, formará parte de un equipo semestral, de equipos de proyecto, de clubes, de comités...
- ❖ Los equipos aprovechan los diversos grados de conocimiento, motivan el rendimiento, ofrecen oportunidades de aprendizaje, proporcionan apoyo emocional, etc.



# *Efectividad de los equipos*

- ❖ ¿Cuántos de ustedes estuvieron en un equipo que funcionó estupendamente? ¿Saben por qué?
- ❖ ¿Qué equipos lo hicieron mal? En términos de:
  - Objetivos de desempeño (calidad, cantidad, eficacia, oportunidad, innovación, etc.)
  - Satisfacción de los miembros (tener en cuenta las necesidades individuales y fomentar la confianza)
  - Aprendizaje en grupo (habilidades, perspectivas, comportamientos).
  - Satisfacción del cliente (interlocutores externos)

# *Los equipos evolucionan con el tiempo*





# *Retos de los equipos*

- ❖ Arrancar, añadir una nueva persona, o comenzar un proyecto son cambios que exigen crecer al equipo
- ❖ Podemos simplificar la evolución del equipo en etapas o retos que pueden darse repetidas veces:
- ❖ **Forming**: ¿quiénes somos? ¿quién dirige? ¿a quién le importa?
- ❖ **Storming**: somos diferentes. Discrepamos.
- ❖ **Norming**: establecemos objetivos, asignamos tareas, creamos rutinas, gestionamos conflictos, nos hacemos responsables
- ❖ **Performing**: estamos coordinados, confiamos en los demás, nos preocupamos.
- ❖ **Renewing/Disbanding**: aprendemos, revisamos nuestros objetivos, nos damos las gracias y nos decimos adiós.



# *Procesos de equipo*

- ❖ Comunicación
- ❖ Gestión de conflicto
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Liderazgo
- ❖ Influencia
- ❖ Negociación
- ❖ Innovación
- ❖ Motivación
- ❖ Planificación y creación de objetivos
- ❖ Elaboración de normas
- ❖ Recompensas y sanciones
- ❖ Obtención de recursos
- ❖ Trato con los “clientes”

# *Curva de rendimiento del equipo*

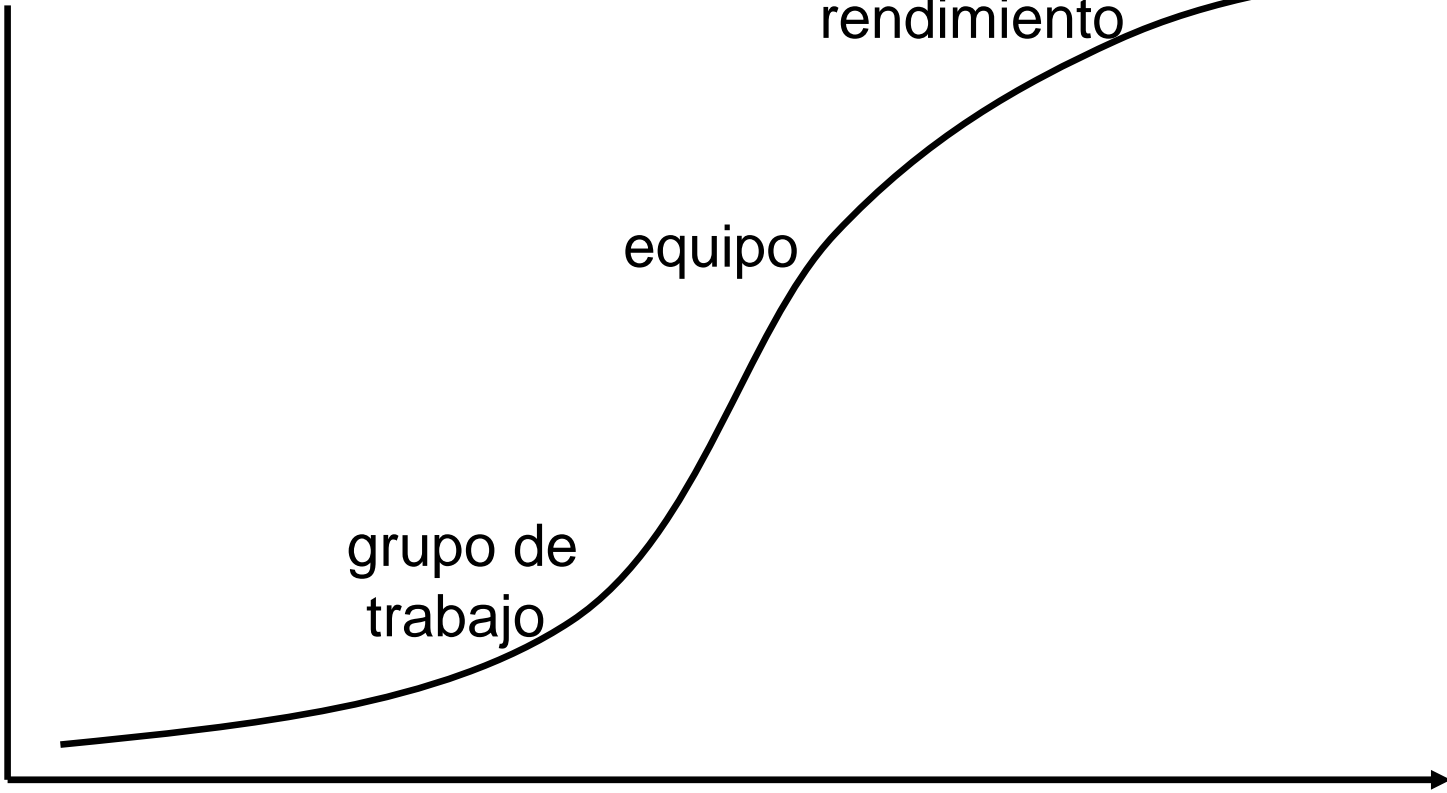
rendimiento

equipo de alto  
rendimiento

equipo

grupo de  
trabajo

efectividad de equipo





## *Pasos siguientes en la formación de un equipo*

- ❖ Pase cierto tiempo con el Equipo Básico:
  - Tiempo no estructurado para llegar a conocerse
  - *Scavenger Hunt* (hoja de preguntas)
  - Formación de equipos en el Warren Center
- ❖ Organice los equipos para los cursos principales:
  - Proyectos de equipo (cada curso es diferente)
  - Curso 15.328 - Proyecto en equipo
  - Reto del primer año



# *Principio del equipo*

- ❖ Comenzar a conocerse
- ❖ Fijar objetivos y normas para (usted) y el equipo
- ❖ Una simple presentación puede ayudar a que la reunión sea más eficaz. Por ejemplo, diga:
  - Su nombre (hasta que todos aprendan los nombres)
  - Alguna habilidad suya que alguien piense que es **increíble**
  - Cómo se siente ahora; esperanzas, miedos, etc.
  - Termine y deje a la siguiente persona hablar
  - Los temas pueden ser generales o específicos
  - Conocer al equipo fomenta el aprendizaje y pone en marcha el trabajo



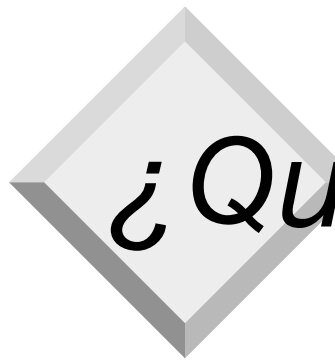
# *Objetivos de su equipo*

- ❖ ¿Qué objetivos desea lograr en su equipo Base?
- ❖ Dediquen dos minutos a escribir sus objetivos personales
- ❖ Compartan objetivos
- ❖ Prioricen los objetivos como un equipo:
  - Pruebe el multivoto, esto es, 2 ó 3 votos por persona
  - Tengan en cuenta cómo lidiar con las distracciones
- ❖ Repasen los objetivos a medida que avance el semestre



# *Normas para su equipo*

- ❖ ¿Cómo quieren trabajar en conjunto? ¿Qué es deseable? ¿Qué es inaceptable?
- ❖ Dediquen unos minutos a redactar algunas reglas sobre reuniones, calidad del trabajo, comunicación, liderazgo, conflicto, factores a tener en cuenta, etc.
- ❖ Rellenen el cuestionario sobre “buenos” equipos
- ❖ Compartan sus respuestas con los demás y comiencen a pensar cómo trabajarán juntos



# ¿Qué conforma un “buen” equipo?

Principalmente

sí

no

Existe competitividad entre los miembros.....

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nadie se desvía del tema central.....

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El equipo evita situaciones conflictivas.....

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Los miembros se turnan en los papeles de dirección...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Todos sus miembros dan y reciben *feedback* .....

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se sugiere un plan detallado para cada reunión.....

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La agresividad se expresa abiertamente.....

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se crean espontáneamente subgrupos informales....

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se expresan libremente los sentimientos negativos...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Los objetivos generales se declaran explícitamente...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La información se comparte libremente.....

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se tienen en cuenta las opiniones de los miembros ....  
cuando se realizan las tareas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# *Trabajo individual y en equipo*

- ❖ Resulta difícil distinguir claramente entre trabajo individual y trabajo de equipo
- ❖ La honradez es la clave: no puede pretender que el trabajo de otros sea el suyo
- ❖ Las clases dan trabajos individuales y sin embargo los equipos comparten resultados; las clases son diferentes
- ❖ Asegúrese de que su profesor deja claro lo que espera en relación con el trabajo individual
- ❖ Algunas culturas nacionales consideran normal copiar el trabajo de otros; los individuos discrepan
- ❖ Asegúrese de que su equipo conoce la línea divisoria entre ayudarse unos a otros para aprender y hacer trampas



# *Consejos para sus equipos*

- ❖ Si no sabe cuál es su destino, no importa qué camino tomar
- ❖ La habilidad para dar y recibir *feedback* es esencial. Al igual que la gestión de conflictos, la creación de confianza y el control de límites.
- ❖ Un poco de estructura sirve de mucho (agenda, roles)
- ❖ Los procesos (normas, procedimientos) importan
- ❖ No tenga miedo de solicitar ayuda; estamos en el entorno de aprendizaje que más apoyos tiene



# *Recursos para sus equipos*

- ❖ Manual del trabajo de equipo del curso 15.311 PO/15.328 Proyecto en equipo (y otros materiales de PO, Comunicaciones...)
- ❖ Tarjetas del equipo como señales y recordatorios
- ❖ Tutores, adjuntos y “expertos” del segundo año
- ❖ Asesores (profesores, SAO, CDO, familia, amigos)
- ❖ Corra riesgos; pruebe cosas en las que no es hábil; cometa errores (un error no es un fracaso); valore el *feedback*
- ❖ Trabajo en equipo = no permitir que los miembros del equipo fracasen