



CENTRO  
DE COMPETENCIAS  
**TECMILENIO**



# Trabajo en equipo

Etapas de formación de  
un equipo de trabajo

Semana 3





## Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/lrsaUmq2l1w>



Los equipos tienen vida propia, ya que siempre están en constante cambio y crecimiento. Al estar formados por personas, los equipos de trabajo dependen de factores internos y externos (presiones, relaciones cambiantes, alianzas, separaciones, el crecimiento y desarrollo personal de los miembros individuales del equipo). De hecho, un equipo siempre inicia siendo un grupo.



## Modelo Tuckman

El Dr. Tuckman (1965) publicó un modelo de desarrollo de equipos donde explicaba el proceso de madurez del equipo de trabajo. El fin de este modelo, es identificar los factores críticos para construir y desarrollar grupos pequeños a equipos maduros.

El modelo Tuckman nos propone cuatro fases iniciales, aunque con el paso del tiempo se ha incluido una quinta:



- **Formación**

Durante esta primera etapa, los miembros de equipo podrán todavía operar como un grupo de individuos. Cada persona querrá imprimir su propia personalidad en el equipo mientras se está estableciendo su propósito, composición y organización. Aunque no hay grandes avances, es de las etapas más importantes, porque aquí se empiezan a conocer los miembros y establecer las relaciones interpersonales.

- **Conflicto**

Al generar mayor confianza entre los miembros, empiezan a expresar sus diferencias y actitudes hacia las acciones y opiniones de otros. Es una etapa crítica, pero que cualquier equipo tiene que pasar y superar para alcanzar un alto desempeño.

- **Normalización**

En este punto los miembros ya superaron sus rivalidades y sus relaciones se vuelven más relajadas debido a que cada uno de los integrantes aceptaron sus roles y responsabilidades dentro del equipo.

- **Desempeño**

Al llegar a esta fase, los miembros se concentran en realizar su trabajo sobre una organización y estructura relativamente estable.

- **Disolución**

En esta etapa, el equipo ha cumplido con sus objetivos, los miembros del equipo se pueden mover a nuevos proyectos o áreas.



Identifica una situación en la que hayas participado en equipo con el fin de realizar alguna actividad o proyecto. Puede ser a nivel laboral, escolar o familiar.

Ahora responde las siguientes preguntas:

- ¿Cómo percibiste la integración de los miembros al inicio?
- ¿Surgieron conflictos en algún momento del desarrollo de la actividad de la tarea o proyecto?
- ¿Todos los miembros cumplieron sus responsabilidades?
- ¿Lograron los resultados esperados?

## Los papeles de equipo según Belbin

El Dr. Meredith Belbin identificó los roles de equipo durante un estudio único sobre equipos que se llevó a cabo en la Henley Business School, y que empleaba un juego de simulación de negocio. En 1969 fue invitado a utilizar este business game como punto de partida de un estudio sobre el comportamiento de los equipos. Los resultados obtenidos por Belbin sobre la investigación de los equipos, ha identificado nueve papeles que deben de presentarse para que un equipo sea exitoso.

Al llevar el análisis de esta teoría, ten en cuenta que ningún papel individual en un equipo, es más importante o valioso que otro. La mayoría de las personas tendrán dos, a veces tres papeles preferidos.





Los nueve roles de equipo según Belbin:

- **Coordinador**  
Seguro de sí mismo, y tiene la capacidad reunir a un grupo de personas en un equipo para alcanzar un objetivo en común.
- **Implementador**  
Caracterizado por ser práctico y disciplinado, se concentra en realizar la tarea. Transforma cualquier idea en acción.
- **Impulsor**  
Es extrovertido, constantemente busca motivar a sus compañeros. Inconsientemente, hace que los demás no caigan en sus laureles.
- **Cerebro**  
Siempre busca avanzar con nuevas ideas, es imaginativo y nada ortodoxo.
- **Investigador de recursos**  
Es la cara dentro y fuera del equipo, tiene gran habilidad para la negociación y manejo de las relaciones.
- **Especialista**  
Aporta competencias claves sobre las tareas que desarrolla el equipo.
- **Monitor evaluador**  
Tiene un pensamiento crítico agudo, analiza todas las opciones y decisiones que tenga que llevar el equipo.
- **Cohesionador**  
Se enfoca en que se mantenga un buen clima dentro del equipo, por lo que es muy diplomático y servicial. Son flexibles en adaptarse a problemas y puede llevar el rol de mediador en los conflictos que se presenten.
- **Finalizador**  
Está al pendiente de la tarea hasta su final. Es minucioso con la calidad, tiempo y objetivos trazados.



Tomando como base los papeles de equipo según Belbin. Selecciona al menos 3 papeles con los cuales te identifiques y justifica tu decisión.

Rol o papel	Justificación

## Implementación de normas en equipos de trabajo

Según Napier (2013), las normas es uno de los conceptos más difíciles de comunicar y entender. La razón por la que no vemos las normas dentro del equipo, es que no hemos prestado atención.

Las normas dentro de un equipo se pueden definir como las ideas organizadas y ampliamente compartidas acerca de lo que los miembros deben de hacer y sentir. Así mismo, la forma en que se deben regular dichas normas y aplicar las sanciones correspondientes, será cuando la conducta no coincida con ellas.

La función de las normas de un equipo es regular la actuación de sus miembros como unidad organizada. La siguiente clasificación te permitirá definir normas básicas para todo equipo de trabajo:

Relaciones afectivas

Relaciones de autoridad y toma de decisiones

Control y comunicación

Roles y responsabilidades

Sanciones

Recuerda que un reglamento debe de tener las siguientes características:

Ser específico en su información, no llegues con información rebuscada que genere lagunas.

Tener un orden lógico en el desarrollo de las normas.

Ser imparcial, las normas deben de ser objetivas, precisas y no favorecer a nadie.

Las normas tienen que ser establecidas en común acuerdo por todos los miembros.



Imagina que estas a cargo de un equipo de trabajo y tienes la tarea de establecer las primeras normas que ayuden a dirigir los comportamientos de cada miembro. Establece al menos una norma por cada clasificación vista en el subtema.

- Relaciones afectivas
- Relaciones de autoridad y toma de decisiones
- Control y comunicación
- Roles y responsabilidades
- Sanciones

Los equipos no nacen de la noche a la mañana, su desarrollo y consolidación implica todo un proceso de aprendizaje y adaptación de sus miembros para poder conocerse y asumir los roles con los que se sientan seguros y funcionales. En las primeras etapas del desarrollo del equipo, es necesario que el líder desarrolle junto con sus colaboradores, las normas que coexistirán dentro del equipo; con en el fin, que todos las conozcan y se comprometan a cumplirlas.



- Belbin, M. (1981). *Teoría de roles de equipo*. Greenlands.
- Napier, R. (2013). *Grupos: teoría y experiencia*. México: Trillas. ISBN-13 : 978-9682458989
- Tuckman, B. (1965). *Secuencias de desarrollo en pequeños grupos*. Psychological Bulletin.