

Hoja de trabajo

Planificar y organizar el trabajo en equipo

1. Aclarar la finalidad del trabajo en equipo

El éxito del trabajo en equipo depende de muchos factores dentro de la empresa. No debe ser un fin en sí mismo, sino que debe utilizarse específicamente cuando se den las condiciones adecuadas y esté claro qué propósito se pretende cumplir. Por lo tanto, describa la finalidad para la que desea utilizar o mejorar el trabajo en equipo en su empresa:

☒ ¿Qué tres aspectos son especialmente importantes para usted?

☒ ¿Cómo sería para usted el trabajo en equipo ideal?

El objetivo del trabajo en equipo puede ser, por ejemplo:

- Aumentar la flexibilidad
- Mejorar la orientación al cliente (interno / externo)
- Mejorar el rendimiento o productividad
- Resolver problemas de manera más eficaz y eficiente
- Mejorar la calidad de productos o servicios, o bien, los procesos asociados
- Reducir costos
- Localizar más las competencias decisivas
- Promover el intercambio de conocimientos

2. Definir la estructura del trabajo en equipo

En primer lugar, determine a grandes rasgos la estructura del trabajo en equipo en su empresa:

Aclárelo primero:	Describa la situación en su empresa o su apreciación de la misma:
¿En qué áreas debe trabajarse en equipo? ¿Sólo en algunas áreas o en toda la empresa?	
¿De qué tareas se trata?	
¿Hasta qué punto los colaboradores tienen que resolver problemas o superar juntos tareas complejas?	
¿Hasta qué punto tienen los colaboradores su propio margen de decisión?	
¿Cuántas personas podrían trabajar en equipo? Tenga en cuenta que la "colaboración cara a cara" debe ser posible en la mayoría de los casos, para que el grupo pueda comunicarse con eficacia, eficiencia y mejor integración.	
¿Qué personas deben o pueden trabajar juntas en un equipo?	
¿Hasta qué punto están estas personas dispuestas a trabajar juntas?	
¿Qué "condiciones preexistentes" o antipatías existen?	
¿Se llevarán bien los miembros del equipo? ¿Cómo lo reconocerías?	
¿Cumple todo el mundo las normas y los acuerdos?	

3. Establecer objetivos claros

Objetivos claros son cruciales para el trabajo en equipo. Qué objetivos sean éstos depende de las respectivas tareas de trabajo. Llevar un registro:

Objetivos ¿Qué objetivos debe alcanzar el equipo?	¿Cómo se visualiza la consecución de los objetivos? ¿Qué ratios o indicadores se utilizan para medirlo?	¿Qué consecuencias se derivan de ello? - Si se alcanzan los objetivos - Si no se alcanzan los objetivos

4. Describir tareas y procesos

La forma en que el equipo distribuye las tareas y alcanza los objetivos debe dejarse, por lo general, en manos del propio equipo. Sin embargo, existen interfaces externas: con otros equipos, áreas de trabajo o como parte de procesos de nivel superior. Conviene describirlas y registrarlas. Elabore una lista de las tareas que debe cumplir el equipo:

Tareas:	¿Qué es especialmente importante aquí?
De planificación	
De ejecución	
De otro tipo	
¿Qué otras condiciones externas debe cumplir el equipo?	

Describa las interfaces con el mundo exterior:

Este debe aclararlo:	Descripción y explicación:
¿Con qué otros equipos trabaja el equipo?	
¿Cómo es el proceso superordinado?	
¿Qué información necesita el equipo para alcanzar los objetivos y cumplir las tareas?	
¿De dónde procede esta información? ¿Obligación de recoger o de entregar?	
¿Qué información debe transmitir el equipo? ¿Obligación de recoger o de entregar?	
¿Cuáles son los canales de información y comunicación?	

5. Comprobar la disponibilidad de recursos

Asegúrese de que el equipo dispone de todo lo necesario para alcanzar sus objetivos y cumplir sus tareas. En particular, debe aclararse si el equipo recibe un presupuesto o se gestiona como un centro de costos, por ejemplo. También son importantes las tareas específicas del equipo:

Esto debe aclararlo:	¿Cómo está regulado? ¿Qué sigue pendiente?
Tecnologías de la información y la comunicación: ▪ E-Mail ▪ Intranet ▪ Acceso a sistemas TI ▪ Otros	
Técnicas de planificación, por ejemplo, para: ▪ Programación conjunta (calendario de grupo) ▪ Administración de tareas ▪ Gestión de documentos/almacenamiento compartido de archivos ▪ Wiki ▪ Administración de direcciones ▪ Planificación de vacaciones	
Lugares de trabajo colaborativo ▪ Salas de reuniones físicas y virtuales ▪ Espacios sociales (p.ej. cocina...)	

Trabajo en equipo:
planificar y organizar el trabajo en equipo

Instrumentos para registrar acuerdos y resultados: ▪ Rotafolios ▪ Pizarras ▪ Listas de tareas compartidas (lista “to-do”), tablero Kanban ▪ Creación y manejo de protocolos o actas ▪ Wiki con instrucciones, normas, listas de comprobación, descripciones de procesos, etc. para todos ▪ Función de chat ▪ Herramienta de trabajo colaborativo	
Instrumentos para evaluar su propio rendimiento: ▪ Criterios de medición ▪ Indicadores de desempeño o gestión ▪ Cuadro de mando...	
¿Qué más necesita su equipo?	

6. Rol del jefe de equipo y de su superior jerárquico

Todo equipo de trabajo necesita un jefe de equipo y un superior jerárquico. Ambas funciones pueden, pero no tienen por qué, ser desempeñadas por una sola persona.

- El jefe de equipo asume internamente las tareas de gestión individual y es, en particular, el enlace con el mundo exterior.
- Los superiores jerárquicos asumen la responsabilidad del equipo, en particular la responsabilidad de personal y la responsabilidad de la consecución de los objetivos. También deben intervenir en caso de conflicto.

El jefe de equipo puede ser elegido por el equipo o nombrado por el superior jerárquico.

Esto debe aclararlo:	¿Cómo está regulado? ¿Qué sigue pendiente?
¿Cómo se cubre el puesto de jefe de equipo? ▪ elegido por todos los miembros del equipo ▪ nombrado por los superiores u otras personas ▪ de entre un pequeño círculo de miembros del equipo seleccionados ▪ de fuera del equipo o de la empresa	
¿Qué tareas especiales tiene la jefatura de equipo?	
¿Qué facultades tiene la jefatura de equipo?	
¿Qué puede decidir por sí misma?	
¿Qué tiene que acordar con todos los miembros del equipo?	
¿De qué tiene que informar al superior jerárquico?	
¿Qué es lo que sólo puede decidir el superior jerárquico?	

¿De qué es responsable la jefatura de equipo? ▪ ¿Consecución de objetivos? ▪ ¿Estructuración de tareas? ▪ ¿Distribución de tareas? ▪ ¿Cumplimiento de tareas? ▪ ¿Cumplimiento del presupuesto? ▪ ¿Avance del equipo?	
¿Quién asume la jefatura del equipo (acá ya se trata de personas concretas)? ¿Qué comportamiento de liderazgo se espera?	
¿Qué competencias tiene la jefatura de equipo? ¿Son suficientes? ▪ en lo profesional ▪ en lo metodológico ▪ en lo social	
¿Es la jefatura de equipo aceptado por los miembros del equipo? ¿Qué factores hablan a favor? ¿Cuáles en contra?	
¿Cómo integra la jefatura de equipo a los miembros del equipo en sus decisiones y en el cumplimiento de sus tareas?	
¿Quién, en concreto, es el superior jerárquico de la jefatura de equipo?	
¿Cuáles son las tareas del superior jerárquico? ▪ Selección de los colaboradores ▪ Evaluación de los colaboradores ▪ Desarrollo de colaboradores ▪ Acuerdos de objetivos ▪ Consecución de objetivos ▪ Resolución de conflictos	

7. Establecer normas de cooperación

Cada equipo debe establecer sus propias normas de trabajo. Estas normas regulan la distribución del trabajo, los procesos y la forma de tratar a los demás.

El equipo de trabajo debe aclarar esto:	¿Cómo está regulado? ¿Qué sigue pendiente?
¿Qué puede regular exactamente el equipo por sí mismo? Sin especificaciones o, en el mejor de los casos, de acuerdo con las especificaciones del superior jerárquico o de la empresa.	
¿Cómo se distribuyen las tareas?	
¿Cómo se organizan los horarios de trabajo y asistencia?	
¿Quién subrogará a quién? ¿Qué tareas se asumirán?	
¿Cómo se intercambia la información? Por ejemplo: ▪ por correo electrónico ▪ a través del chat ▪ herramienta de trabajo compartido ▪ en diálogo directo ▪ reuniones periódicas de equipo ▪ wiki	
¿Cómo se organizan las reuniones de equipo? ▪ Presencial, virtual, híbrida ▪ Frecuencia ▪ Duración ▪ Temas ▪ Orden del día ▪ Moderación ▪ Actas	
¿Qué normas se aplican a las reuniones?	

Trabajo en equipo:
planificar y organizar el trabajo en equipo

¿Cómo se toman las decisiones conjuntas?	
¿Cómo se documentan las decisiones importantes?	
¿Cómo se desarrollan las mejoras del proceso?	
¿Cómo se desarrollan las nuevas ideas?	
¿Cómo progresa el equipo?	
¿Cómo se cultivan los valores, la cultura y el espíritu de equipo?	
¿Qué modales son importantes?	
¿Cómo se tratan los conflictos? Obligaciones de notificación de conflictos. Obligaciones del superior jerárquico y de los miembros del equipo para resolver conflictos.	
¿Qué más hay que regular?	