



TRABAJO EN EQUIPO

Competencias comunes a todas las situaciones de trabajo en equipo

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

1. Comunicación basada en:

- ✓ Libertad de expresión: reducir el miedo, favoreciendo la creatividad.
- ✓ Respeto mutuo, evitando la descalificación y la culpabilización.
- ✓ Búsqueda de puntos de integración de diferencias.
- ✓ Escucha y espacios de reflexión: pensar más antes de hablar.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

2. Reconocimiento de las diferentes aportaciones de las personas del equipo.

- ✓ Unas personas aportan ideas (funciones cognitivas).
- ✓ Otras personas facilitan el trabajo en equipo (funciones sociales).
- ✓ Otras personas transforman las ideas en acción (funciones de acción).

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3. Objetivo común, construido por el equipo:

- ✓ Tomando en consideración los intereses de los miembros del equipo.
- ✓ Para responder a una demanda de la organización.
- ✓ Desde la comunicación y la negociación.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

4. Distribución de tareas:

- ✓ Tareas que requieren, sobre todo, competencias cognitivas.
- ✓ Tareas que requieren, sobre todo, competencias sociales.
- ✓ Tareas que requieren, sobre todo, competencias de acción.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

5. Conciencia de interdependencia:

- ✓ Basada en el autoconocimiento y conocimiento mutuo.
- ✓ Reforzada por la conciencia de complementariedad.
- ✓ Orientada a mejorar la sinergia entre las personas del equipo.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

¿Qué apporto yo al equipo? (1)

Aporto nuevas ideas (función cognitiva):

- ✓ La generación de ideas es una de mis cualidades.
- ✓ En el trabajo, soy una persona que aporta ideas originales.
- ✓ Prefiero evitar las soluciones obvias y explorar nuevos caminos para solucionar los problemas.
- ✓ Fundamentalmente, me motivan los trabajos que me permiten poner en práctica mi imaginación

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Qué apporto yo al equipo? (2)

Aporto valoración imparcial de ideas y propuestas (función cognitiva):

- ✓ En el trabajo soy una persona que aporta soluciones razonables.
- ✓ Tengo capacidad para juzgar las situaciones de forma imparcial.
- ✓ Soy capaz de encontrar argumentos para desechar ideas inadecuadas.
- ✓ Fundamentalmente, me gustan los trabajos que me permiten sopesar y analizar distintas opciones y situaciones.
- ✓ En situaciones difíciles, soy capaz de mantener la serenidad y pensar de forma correcta

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

¿Qué apporto yo al equipo? (3)

Aporto experiencia y conocimientos de experto sobre los objetivos del equipo (función cognitiva):

- ✓ Mi mejor cualidad son mi experiencia y mis conocimientos técnicos.
- ✓ Participo únicamente cuando sé mucho sobre lo que estoy hablando.
- ✓ Los trabajos que me motivan son los que me permiten utilizar mis conocimientos técnicos.
- ✓ Cuando me asignan un trabajo, trato de informarme todo lo que puedo sobre ese tema.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

¿Qué apporto yo al equipo? (4)

Aporto motivación e impulso (función de acción):

- ✓ Siempre estoy dispuesto/a a hablar con la gente de forma clara y directa con el fin de obtener buenos resultados.
- ✓ Puedo resultar algo autoritario/a a la hora de tomar decisiones.
- ✓ En las reuniones, presiono al equipo para asegurar que no perdemos de vista el objetivo principal.
- ✓ No vacilo en cuestionar los puntos de vista de los demás, ni en defender una posición minoritaria.
- ✓ Soy capaz de asumir el liderazgo si observo que en el trabajo no se está progresando.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

¿Qué apporto yo al equipo? (5)

Aporto pragmatismo y realismo (función de acción):

- ✓ Soy capaz de detectar si una idea o un plan sirven para resolver una situación particular.
- ✓ No me gustan las reuniones poco organizadas y sin una dirección clara.
- ✓ Soy capaz de organizar detalladamente todo el trabajo.
- ✓ Tengo la capacidad de hacer que las cosas funcionen una vez que los planes establecidos se hayan puesto en marcha.
- ✓ Me cuesta mucho comenzar un trabajo, a menos que los objetivos estén bien establecidos.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

¿Qué apporto yo al equipo? (6)

Aporto atención al detalle y cumplimiento de plazos (función de acción):

- ✓ Me esfuerzo todo lo que puedo en terminar cualquier tarea que haya comenzado.
- ✓ Ante cualquier proyecto que inicio, me considero una persona muy perfeccionista.
- ✓ Soy muy eficiente en evitar errores y omisiones producidos por descuidos.
- ✓ Me motivan los trabajos que me permiten dedicar toda mi atención a una única tarea.
- ✓ Siempre trato de garantizar que todos los trabajos se hagan bien, incluso en sus detalles más pequeños.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

¿Qué apporto yo al equipo? (7)

Aporto Recursos (función social):

- ✓ Me aprovecho de las nuevas oportunidades con facilidad.
- ✓ Soy una persona rápida en detectar las posibilidades de las nuevas ideas y nuevos proyectos.
- ✓ Me gusta contactar con las personas fuera de mi equipo y de mi organización.
- ✓ Fundamentalmente, me motiva un trabajo que me permita conocer a nuevas personas con ideas diferentes.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

¿Qué apporto yo al equipo? (8)

Aporto coordinación (función social):

- ✓ Tengo la cualidad de detectar lo que una persona puede aportar en el trabajo.
- ✓ Tengo la habilidad de influir sobre otras personas sin presionarlas.
- ✓ Aunque me gusta escuchar todos los puntos de vista, no vacilo a la hora de tomar una decisión.
- ✓ Suelo conseguir que las personas se pongan de acuerdo en sus prioridades y objetivos.
- ✓ Suelo conseguir que las personas aporten aquello que mejor saben hacer.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

¿Qué apporto yo al equipo? (9)

Aporto armonía y cohesión (función social):

- ✓ Soy capaz de trabajar bien con cualquier tipo de personas.
- ✓ Siempre estoy dispuesto/a a apoyar una buena sugerencia si es por el interés común.
- ✓ Me esfuerzo en conocer a mis compañeros/as de trabajo.
- ✓ El trabajo me motiva mucho cuando siento que estoy creando buenas relaciones entre mis compañeros/as.

**Vicerrectorado de Calidad
e Innovación Docente**



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

II. Objetivos y metodología de trabajo en las reuniones de los equipos.

Conviene distinguir “objetivos del equipo” de los “objetivos de la reunión de equipo”. Las personas, que actúan como miembros de un equipo, realizan muchas acciones individuales. Estas acciones forman parte de los objetivos del equipo. Sin embargo, no son acciones colectivas. Cuando las personas, que forman parte del equipo, se reúnen, en torno a una mesa, para trabajar juntas, tienen unos “objetivos” y siguen una metodología de trabajo. Estos “objetivos” y la “metodología de trabajo” son diferentes en los diferentes tipos de equipo”.

Objetivos y metodología de las reuniones de los Equipos Directivos

El objetivo de un “Equipo Directivo” es gestionar un centro universitario siguiendo los principios de la Calidad Total. Pero las “Reuniones del Equipo Directivo” tienen una característica específica: **toman decisiones que afectan a todas las personas del centro universitario.** El Equipo Directivo ejerce el poder institucional desde las “Reuniones de Equipo”. Lo que caracteriza a los Equipos Directivos de cualquier tipo de organización es la lucha por el poder dentro de la organización. Para evitar las luchas por el poder, el Equipo Directivo debe trabajar, de una manera especial, la metodología para la toma de decisiones colectivas. Esto no significa que en otros equipos no se tomen decisiones. Quiere decir que en los Equipos Directivos la toma de decisiones constituye el núcleo de su actividad como equipo.

Metodología para la toma de decisiones

- Plantear el tema de discusión.
- Aportar toda la información que se posee sobre el tema.
- Breve debate sobre el tema: presentar las ideas individuales, sin defenderlas.
- Agrupar las ideas individuales en unas pocas opciones grupales, utilizando la herramienta del diagrama de afinidad.
- Discusión sobre las diferentes opciones grupales. Importante no volver a discutir las posiciones individuales.
- Priorizar las opciones grupales, utilizando la herramienta de la selección ponderada.
- Tomar la decisión final.

Objetivos y metodología de los Equipos de Mejora (I)

Los Equipos de Mejora son promovidos por las personas del Equipo Directivo: son los brazos operativos de los Equipos Directivos; los que planifican, ejecutan, evalúan y diseñan las mejoras a introducir en las áreas de mejora priorizadas por el Equipo Directivo.

Los Equipos de Mejora deben trabajar con el método científico, el método del PDCA. Esta metodología científica fue propugnada por el método Deming y recogida, posteriormente, en el “Manual de Equipo” de Sholtes.

Sin embargo, la forma en la que se ha aplicado el método científico en los Equipos de Mejora no deja de ser un método artesanal. Utilizar hoy el diagrama de Causa-Efecto para analizar las causas de un fenómeno social no tiene mucho sentido; disponemos de medios informáticos mucho más rápidos y seguros para lograr el mismo objetivo.

Objetivos y metodología de los Equipos de Mejora (II)

Es urgente aproximar la metodología de trabajo en los Equipos de Mejora a los estándares de calidad habituales en la tarea investigadora. Para ello:

1. Los encargos que reciben los Equipos de Mejora, además de ser pertinentes para la mejora de la Gestión del Centro, deben tener una significación relevante para la creación del conocimiento en sus diferentes ramas: Artes y Humanidades; Ciencias; Ciencias de la Salud; Ciencias sociales y Jurídicas; Ingeniería y Arquitectura.
2. El documento final, que recoge los resultados del trabajo realizado por el Equipo de Mejora, debe tener suficiente calidad como para poder publicarlo en revistas nacionales e internacionales con suficiente impacto.
3. Cuando el encargo se refiere a un proceso social, entendido como concatenación de acciones que conducen a la mejora del comportamiento humano en la organización, es necesario utilizar la metodología científica propia de las Ciencias Sociales y Jurídicas.
4. Tanto en el diseño de la tarea como en su aplicación, recogida de datos y análisis de resultados, el Equipo de Mejora debería atenerse a los niveles habituales en la investigación universitaria.

Objetivos y metodología de las reuniones en los Equipos Docentes (I)

El aprendizaje basado en la adquisición de competencias exige una gran capacidad de autoorganización de los equipos docentes. Esta capacidad de autoorganización exige que el personal docente adquiera determinados hábitos de trabajo en las reuniones del equipo:

1. Compartir el liderazgo dentro del equipo docente: Todas las personas que forman parte del equipo docente son igualmente responsables del éxito o fracaso del equipo.
2. Para distribuir bien las tareas dentro del equipo docente, se precisa el conocimiento personal y el conocimiento mutuo sobre las capacidades que tiene cada persona del equipo para aportar algo específico al éxito final de todo el equipo docente. No todas las personas están igualmente capacitadas para aportar, por ejemplo, conocimientos teóricos, conocimientos técnicos, dirección de seminarios, evaluación del alumnado, tutorización del alumnado, aporte de nuevos enfoques para la investigación de los problemas, habilidades específicas de coordinación del equipo, de animación del equipo, de negociación de conflictos de intereses, etc...

Objetivos y metodología de las reuniones en los Equipos Docentes (II)

3. No hay ninguna persona que sea excelente en todas las competencias que exige el cumplimiento del objetivo de un equipo docente, pero todas las personas pueden llegar a ser excelentes en alguna de las competencias requeridas por el objetivo del equipo.
4. La esencia de un trabajo en equipo reside, justamente, en la adecuada distribución de las tareas, en función de las competencias de las personas, y la sinergia que se crea en la colaboración de personas diferentes.
5. La distribución de las funciones de cada persona en el equipo docente tiene que ir unida a la definición de los ámbitos de decisión personal de cada miembro del equipo y de los ámbitos de decisión del equipo en su conjunto.