

# CREACIÓN DE EQUIPOS



**Organización  
Mundial de la Salud**

Ginebra  
2007

# Introducción

La herramienta de creación de equipos forma parte de una serie de herramientas y ha sido diseñada para dar apoyo a la publicación sobre control del cáncer: 'Aplicación de los conocimientos, Guía de la OMS para desarrollar programas eficaces' (<http://www.who.int/cancer/modules/en/index.html>). Un paso crucial para la puesta en práctica eficaz de planes y programas oncológicos es la creación de su equipo, así como el equipo clínico multidisciplinar para la gestión del diagnóstico, tratamiento y cuidados paliativos de los pacientes.

Esta herramienta es genérica y por lo tanto, puede ser adaptada, no sólo para el cáncer, sino también para otras situaciones y programas en los que el equipo juegue un papel fundamental.

# Reconocimientos

Esta herramienta fue preparada por la Dra. Inés Salas, Universidad de Santiago (Chile) y fue revisada por: Dra. Neeta Kumar, Asesora de la OMS, Dra. Cecilia Sepúlveda, Oficinas Centrales de la OMS, y María Villanueva, Oficinas Centrales de la OMS.

Traducción: Rafael Herrero Medrano, Valencia (España)

Esta publicación no representa necesariamente las decisiones ni la política oficial de la Organización Mundial de la Salud.

# ÍNDICE

## **El éxito en la creación del equipo**

<b>1. ¿Qué es un equipo?</b>	<b>4</b>
<b>2. ¿Cuándo utilizar equipos?</b>	<b>4</b>
<b>3. ¿Cómo se puede elegir el equipo correcto para un proyecto?</b>	<b>5</b>
3.1 Tamaño	
3.2 Composición global	
3.3 Criterios de elección y exclusión de los miembros	
3.4 Proceso de reclutamiento de los miembros	
<b>4. ¿Cuáles son las fases habituales de desarrollo de un equipo?</b>	<b>7</b>
4.1 Formación	
4.2 Conflictividad	
4.3 Normalización	
4.4 Actuación	
4.5 Disolución o reorientación	
<b>5. ¿Cómo iniciar la creación del equipo?</b>	<b>7</b>
<b>6. Responsabilidades del líder del equipo</b>	<b>8</b>
<b>7. Normas de un equipo</b>	<b>9</b>
<b>8. Carta del equipo: un documento útil para la creación de equipos</b>	<b>10</b>
<b>9. ¿Cómo mantener la eficacia del equipo?</b>	<b>10</b>
<b>10. Por qué fracasan los equipos</b>	<b>12</b>
10.1 Obstáculos externos para el trabajo en equipo	
10.2 Obstáculos internos para el trabajo en equipo	
10.3 Pensamiento grupal	
<b>11. Referencias</b>	<b>13</b>
<b>12. Recursos sobre formación de equipos</b>	<b>14</b>

## 1. ¿Qué es un equipo?

**Equipo:** Dos o más personas que trabajan en interdependencia en pro de un fin común. Reunir un grupo de personas no crea un “equipo”. Un equipo desarrolla productos que son el resultado del esfuerzo colectivo e implica sinergia. La sinergia es la propiedad mediante la cual, la totalidad es superior a la suma de sus partes.

**Creación de equipos:** El proceso de reunir las personas correctas y hacerlas trabajar juntas en beneficio de un proyecto. [Fuente WST] [http://maxwideman.com/pmglossary/PMG\\_T00.htm](http://maxwideman.com/pmglossary/PMG_T00.htm)

**Gestión de equipos:** La dirección de un grupo de personas que trabajan como una unidad. Los equipos eficaces están orientados hacia los resultados y están comprometidos con los objetivos, fines y estrategias del proyecto. [Fuente PMDT] [http://maxwideman.com/pmglossary/PMG\\_T01.htm](http://maxwideman.com/pmglossary/PMG_T01.htm)

**Rol:** Un conjunto de responsabilidades definidas que puede ser asumido por una o más personas. [Fuente SA-CMM] [http://maxwideman.com/pmglossary/PMG\\_R06.htm](http://maxwideman.com/pmglossary/PMG_R06.htm)

**Normas:** Estándares de comportamiento aceptables dentro de un grupo que son compartidos por sus miembros. Indican a los miembros qué deben y no deben hacer en determinadas circunstancias. En el entorno laboral, las normas más importantes contemplan el proceso relacionado con el desempeño.

## 2. ¿Cuándo utilizar equipos?

Existen muchas clases de equipos. La opción por cada uno de ellos depende del trabajo que se vaya a realizar, el contexto de la organización y los recursos disponibles. Se debe considerar con cuidado si existen tareas rutinarias que tendrán que ser realizadas de forma continua. A escala de comité de directivo, se puede considerar la formación de un equipo básico permanente que realice un control constante de la calidad y garantice la continuidad, elementos que son necesarios para sustentar un programa grande y continuo como el de control del cáncer, así como para garantizar que los proyectos se finalicen puntualmente y ajustados al presupuesto. A continuación se facilitan algunos ejemplos.

**Tabla 1 – Ejemplos de tipologías de equipos**

Magnitud	Ejemplos de tipologías de equipos
Fines y tareas	Solución de problemas / de desarrollo / etc.
Miembros	Equipo unidisciplinar / equipo multidisciplinar Equipo funcional / equipo transfuncional: Equipo interno de una organización / equipo de varias organizaciones
Tamaño	Pequeño (3 o 4 miembros) / mediano / grande (8 o más miembros)
Liderazgo	Equipo de trabajo con gestor / con líder del equipo / autodirigido
Interacción	Presencia física / virtual (on-line) / combinación de los dos

Duración o ciclo de trabajo	Provisional / Permanente
Técnicas de toma de decisiones	Grupos interactivos, tormenta de ideas, grupo nominal, reuniones electrónicas

### 3. ¿Cómo se puede elegir el equipo correcto para un proyecto?

Disponer del equipo básico correcto puede hacer que un proyecto tenga éxito o fracase. Al seleccionar a los miembros del equipo se debe prestar mucha atención. Los siguientes elementos pueden ser muy útiles:

#### 3.1 Tamaño

#### 3.2 Composición global

#### 3.3 Criterios de elección y exclusión de los miembros

#### 3.4 Proceso de reclutamiento de los miembros

#### 3.1 Tamaño del equipo

- El tamaño recomendado es de 3 a 12 miembros. La composición óptima es de 5 a 7 miembros.
- Los equipos pequeños (3 o 4 miembros) trabajan con mayor rapidez y tienen tendencia a producir resultados de forma rápida, pero su diversidad es inferior.
- Los equipos superiores a 7 u 8 miembros necesitan contar con un moderador experto y a menudo requieren la formación de subequipos para poder operar de forma eficaz. Tienen el potencial de más ideas y diversidad.

#### 3.2 Composición global del equipo

Garantizar que el equipo represente a las partes interesadas implicadas en el proyecto. Un equipo bien perfilado incluye una combinación de miembros de las unidades/organizaciones pertinentes implicadas en el proyecto con personas que tengan distintas experiencias y destrezas. Se deben considerar miembros:

- que pertenezcan a organizaciones asociadas pertinentes o unidades organizativas del proyecto
- personas con distintas capacidades como
  - conocimientos y destrezas técnicas
  - destrezas administrativas (por ejemplo, destrezas en solución de problemas y en toma de decisiones)
  - destrezas interpersonales y de comunicación

El equipo podría incluir:

- Personas que comprendan íntimamente el proyecto; por ejemplo, personas que ya estén trabajando en el control del cáncer como especialistas en salud pública, gestores de programas de institutos oncológicos, sociedades oncológicas, asociaciones profesionales, grupos de pacientes de cáncer, etc.
- Personas que sean expertos técnicos, como proveedores de atención sanitaria de servicios de oncología.
- Personas que puedan aportar objetividad al proceso y a los resultados, como ONGs, líderes de la comunidad, grupos de autoayuda de pacientes de cáncer, profesionales no sanitarios, etc.
- Proveedores, p.ej., departamento de farmacia del ministerio, agencias de financiación.

### 3.3 Criterios de elección y exclusión de los miembros del equipo

En el equipo se necesita a “los mejores y más brillantes”, pero para que el proyecto tenga éxito, incluso éstos deben poder trabajar juntos. Cuando se elige a los miembros del equipo, son preferibles personas que estén:

- Relacionadas y comprometidas con el propósito y fines comunes (interesadas en el proyecto)
- Entusiastas
- Optimistas
- Creativas, flexibles y abiertas
- Positivas
- Una buena jugadora en equipo:
  - Trabaja de forma efectiva como miembro de un equipo.
  - Trata con respeto los valores, creencias y opiniones de los demás.
  - Se relaciona e interactúa de forma eficaz con personas y grupos.
  - Tiene voluntad de colaborar en pro de fines comunes.
- Es respetada por homólogos y otros líderes.
- Tiene tiempo para dedicar a la iniciativa.

También es útil preparar los “criterios de exclusión” de los miembros del equipo. Por ejemplo, en la planificación del control del cáncer no deben participar personas asociadas a la producción o promoción del tabaco o que puedan tener intereses comerciales en el proyecto. La experiencia de la OMS en proyectos nacionales indica que los miembros no deben ser elegidos simplemente porque su alta posición les permita dedicar tiempo a la recopilación de datos en un equipo de evaluación. Se debe elegir personas de diversas disciplinas como enfermería, medicina general, especialistas en ginecología y oncología, cirugía, sociología, salud pública, economía, gestión.

### 3.4 ¿Cómo reclutar a los mejores miembros para el equipo?

- Teniendo en mente los fines del proyecto y los criterios de selección anteriores.
- Identificar a algunas personas apropiadas de las posibles unidades u organizaciones asociadas.
- Establecer un contacto informal con la persona identificada y cualquier otra que la conozca para estudiar si cumple los criterios. Incluir su interés y tiempo para integrar el proyecto.
- Decidir si es la persona correcta con la información preliminar disponible.
- Invitar a la persona a que se una al equipo.

Finalizado este ejercicio, cumplimentar la siguiente Tabla 2.

**Tabla 2. Características de posibles miembros del equipo**

Organización	Posible miembro del equipo	Posición	Área(s) potencial(es) de contribución al equipo. Destrezas y conocimientos técnicos - Recursos

## 4. ¿Cuáles son las fases habituales de desarrollo de un equipo?

Un equipo es un ente vivo y dinámico. Puede avanzar desde una fase temprana a una fase de maduración con independencia de la naturaleza del equipo o de la tarea que deba realizar. El modelo de Tuckman (2) proponía las siguientes fases típicas en la preparación de un equipo.

**4.1 Formación:** Éste es el periodo inicial de orientación. El equipo no está seguro de cuál es su tarea y los miembros no se conocen bien entre ellos, ni están familiarizados todavía con el líder del equipo y la forma de funcionar de los demás. Esta fase finaliza cuando los miembros empiezan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

**4.2 Conflictividad:** Éste es un periodo de ordenación en que cada miembro empieza a encontrar su lugar como miembro del equipo. Los miembros se sienten más cómodos expresando su opinión. Se sienten más cómodos para desafiar la autoridad y recomendaciones del líder del equipo. Algunos miembros pueden volverse insatisfechos y desafiar, no sólo lo que debe hacer el equipo y cómo lo está haciendo, sino también el papel del líder y el estilo de liderazgo. Ahora aparecen los conflictos dentro del grupo.

**4.3 Normalización:** Los miembros del equipo empiezan a utilizar su experiencia anterior para resolver los problemas y tirar juntos como un grupo cohesionado. Este proceso debe resultar en que el equipo crea procedimientos para gestionar los conflictos y decisiones y métodos para lograr los proyectos del equipo.

**4.4 Actuación:** En esta fase, el equipo ha conseguido armonía, ha definido sus tareas, ha trabajado sus relaciones y empieza a producir resultados. El liderazgo lo aportan los miembros del equipo más aptos para la tarea que se tiene entre manos. Los miembros han aprendido cómo trabajar juntos, gestionar conflictos y aportar sus recursos para conseguir el propósito del equipo.

**4.5 Disolución o reorientación:** Cuando el equipo concluye el proyecto.

## 5. ¿Cómo iniciar la creación del equipo?

En el trabajo de cualquier equipo existen tres componentes principales:

1. **Fin:** El aspecto del contenido o las tareas orientadas a los resultados (p.ej., fines y objetivos del equipo). Éstos se desarrollan habitualmente mediante la interacción con los miembros del equipo.
2. **Metodología:** El aspecto del proceso, que comprende las interacciones del equipo y cómo trabajan juntos sus miembros (p.ej., liderazgo, roles en el equipo, etc.). Los equipos, especialmente, los equipos técnicos, con frecuencia luchan más contra cuestiones del proceso que contra cuestiones de la tarea.
3. **Recursos:** Tiempo, presupuesto, recursos informáticos, herramientas educativas y apoyo administrativo.

### Cuestiones útiles para la formación de equipos

- ¿Quiénes son los miembros del equipo, sus líderes y sus miembros de enlace?
- ¿Cuál es la razón de ser de este equipo?, ¿Cuáles son la noción y fines comunes y los objetivos establecidos?
- ¿Cuáles son las normas que regirán el trabajo conjunto del equipo?
- ¿Qué resultados se esperan de este equipo?, ¿Qué se espera que consiga el equipo y para cuándo?, ¿A quién deben entregar los resultados?
- ¿Cuál es su estrategia acordada?

- ¿Qué pasos debe seguir este equipo?
- ¿Cuáles son los papeles del equipo y quién los desempeñará?
- ¿Quién es el responsable de esos papeles?
- ¿Cuáles son las normas y metodologías acerca de...?
  - toma de decisiones
  - proceso de solución de problemas
  - resolución de conflictos
  - comunicación, colaboración y responsabilidad
  - gestión de tareas
  - reuniones
  - recompensas
- ¿Qué recursos hay disponibles para respaldar el trabajo en equipo?
- ¿Quién dará apoyo al equipo si se necesita?

## **6. Responsabilidades del líder del equipo**

- Asignar tareas claras a cada miembro
- Revisar y supervisar con regularidad los progresos del trabajo
- Asegurar que el equipo cumpla las fechas límite
- Debatir y acordar con el equipo el calendario de las actividades principales
- Motivar a los miembros del equipo
- Resolver conflictos
- Dar instrucciones cuando sea necesario
- Ayudar a los miembros a superar obstáculos
- Evaluar regularmente el rendimiento del equipo utilizando una lista de comprobación

## 7. Normas de un equipo

Las **normas** son estándares de comportamiento aceptables dentro de un grupo que son compartidas por sus miembros. Indican a los miembros qué deben y no deben hacer en determinadas circunstancias. En el entorno de trabajo, las normas más importantes contemplan el proceso relacionado con el desempeño. Todos los miembros deben estar familiarizados con estas normas y se espera que las cumplan. Una buena idea es acordar las normas e incluirlas en la carta del equipo.

### Ejemplos de normas escritas útiles

- Liderazgo del equipo: El líder/mediador/moderador tiene el control del proceso; p.ej., controla cuándo y cuánta gente habla.
  - Comunicación y relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.
- Escuchar**
- Permita que sólo hable una persona a la vez, sin conversaciones paralelas.
  - No interrumpa cuando esté hablando una persona, salvo que se esté desviando del asunto que se debate.
  - Antes de valorar la aportación de un miembro, los demás revisan sus suposiciones para asegurarse de que han entendido correctamente.
  - Intente primero entender a los demás antes de pretender que le entiendan.
  - Respete los puntos de vista de todos los participantes.
- Hablar**
- Todos participan.
  - Cada persona habla en su propio nombre y deja que los demás hagan lo mismo.
  - Asumiendo la responsabilidad de las propias acciones y consecuencias.
  - Siempre se tienen tres opciones: aceptarlo, trabajar para mejorarlo o dejarlo. No se queje si no tiene voluntad de mejorarlo.
  - Hable de forma abierta y honesta.
  - Diga lo que pretenda decir y pretenda decir lo que diga, pero mantenga la autoestima de la gente.
  - Los miembros pueden estar en desacuerdo sin temores.
  - Haga de forma apropiada los comentarios negativos: con calma, en el momento oportuno, en privado, utilizando información actual, centrado en asuntos y comportamientos (no en personas). Muestre desacuerdo con lo que se dijo, no con quien lo dijo.
  - Haga los comentarios positivos (reconocimiento) enseguida, de forma específica, en público, pero ajustados al receptor.
  - Pida un receso si lo necesita.
  - Si cree que tal vez no vaya a poder cumplir un acuerdo, comuníquelo inmediatamente.
  - Si no entiende algo, pida aclaraciones.
  - Si ve un problema que los demás no han detectado, llévelo a la atención de alguien.
  - Clara comunicación de las responsabilidades de todos los miembros del equipo de trabajo.
- Reuniones**
- Objetivos claros.
  - Las reuniones deben tener un orden del día.
  - La información de una reunión debe ser distribuida a todos antes de celebrarla.
  - Utilice el tiempo de la reunión manteniendo el debate centrado en los objetivos de la reunión.
  - Inicie y concluya las reuniones puntualmente.
  - Utilice herramientas tecnológicas (como teleconferencias o videoconferencias) para facilitar la reunión.

**Administración del tiempo:** cumplir las fechas límite de las tareas.

## 8. Carta del equipo: un documento útil para la creación de equipos

La carta del equipo es un documento escrito que define la misión, objetivos, ámbito, calendario y consecuencias del equipo.

- Declaración de intenciones: explique por qué se va a formar el equipo. La declaración de intenciones debe estar en línea y respaldar las declaraciones de noción y misión de la organización.
- Los objetivos: qué se espera que logre el equipo, indicado en términos cuantificables.
- El ámbito de la carta del equipo es para definir los límites organizativos u operativos dentro de los cuales se espera y permite que actúe el equipo. Incluye información sobre los recursos que dispone el equipo para alcanzar sus objetivos. También habla sobre el compromiso de tiempo que se espera de los miembros del equipo, prestando la debida atención al apoyo necesario en su lugar de trabajo para cumplir sus responsabilidades diarias durante esta misión.
- Una sección que describe el apoyo y compromiso de la dirección superior con el equipo.

## 9. ¿Cómo mantener la eficacia del equipo?

Eficacia del equipo significa el grado en que el equipo logra los resultados finales esperados del trabajo en equipo en el plazo de tiempo disponible. Los aspectos siguientes son los más importantes para mantener la eficacia del equipo a corto y largo plazo (4, 5 y 6):

- Noción y fines comunes claramente indicados: los fines del equipo se desarrollan a través de un proceso en grupo de interacción y acuerdo en el que cada miembro tiene voluntad de trabajar para lograr esos fines.
- Claridad de los papeles, especialmente, al principio.
- El liderazgo se distribuye y comparte entre los miembros del equipo y personas que desean aportar sus recursos según se necesiten.
- Las normas del equipo están definidas.
- Compartición de la carga de trabajo durante la vida del equipo para facilitar la consecución de las tareas y sentimientos de unidad del grupo.
- La toma de decisiones del equipo implica un proceso que alienta la participación activa de todos los miembros durante la vida del equipo. Ayuda a crear compromiso.
- Todos los miembros del equipo alientan la solución de problemas, la discusión de asuntos del equipo y la evaluación de la eficacia de éste.
- El líder del equipo tiene buenas destrezas interpersonales y está comprometido con el enfoque del equipo. Cada miembro del equipo tiene voluntad de contribuir.
- Supervisión del desempeño: los miembros del equipo tienen que supervisar la ejecución de la tarea de los demás y hacer comentarios durante ella. Se hacen comentarios libremente como forma de evaluar el rendimiento del equipo y de clarificar sentimientos e intereses de los miembros. Cuando se hacen comentarios hay un deseo de ayudar a la otra persona.
- La autocorrección del equipo es el proceso en el que los miembros se implican en la evaluación de su rendimiento y en la determinación de sus estrategias después de la ejecución de la tarea. Cuando el grupo no trabaja bien junto, dedica tiempo a descubrir por qué y realiza los ajustes necesarios.
- El ambiente social es abierto y de apoyo, con un centro de atención en el aprendizaje. Los conflictos no se suprimen. Los miembros del equipo están autorizados a expresar sentimientos negativos y confrontación dentro del equipo, que es gestionada y resuelta por los propios miembros. Abordar y gestionar los conflictos se consideran formas de mejorar el rendimiento del equipo. Los recursos, talentos, destrezas, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo son plenamente identificados, reconocidos y utilizados siempre que es apropiado. Se alienta la creatividad y la asunción de riesgos. Cuando se cometen errores,

éstos son tratados como una fuente de aprendizaje en lugar de razones de castigo. Se mantiene una clara comprensión de la relación del equipo con la organización superior. Parte esencial del entorno social es el sentimiento subyacente de que el equipo tendrá éxito en lograr los fines que se ha marcado. Los miembros del equipo desarrollan una confianza mutua y saben cómo examinar los errores del equipo y los errores individuales sin ataques personales.

- Para ayudar al equipo en la solución de problemas deben tenerse a mano distintas herramientas educativas, incluidos expertos en el campo.
- Las recompensas se dan de una forma que promuevan la cohesión del grupo. Si se dan de la forma correcta, probablemente aumenten la potencia o el sentimiento de que el equipo actuará de manera eficaz en el futuro. (por ejemplo, en el control del cáncer, las recompensas pueden ser en forma de certificado de reconocimiento o reconocimiento público de su trabajo).

## 10. Por qué fracasan los equipos

Algunos equipos fracasan desde el principio y algunos se deterioran con el tiempo. A continuación se facilitan los obstáculos externos e internos más importantes que dificultan el éxito de un equipo. Pueden ayudar a identificar las necesidades de desarrollo y apoyo de los miembros que pueden tener un impacto sobre el éxito del equipo.

### 10.1 Obstáculos externos para el trabajo en equipo (Adaptado de Interaction Associates, 2001)

- Carga de trabajo: a menudo, a los miembros se les pide que trabajen en las tareas de su equipo además de una carga de trabajo completa, o se les da más trabajo del que son capaces de realizar.
- El equipo no modela las normas de comportamiento que hacen que los equipos tengan éxito.
- Reconocimiento inadecuado de los miembros individuales del equipo.
- Los líderes del equipo no controlan o liberan a los miembros de forma adecuada.
- A los equipos no se les dan recursos adecuados.
- Frecuentes cambios en la composición del equipo.
- Los miembros del equipo se resisten a asumir la responsabilidad de las tareas que se esperan de ellos.
- La carta del equipo no está bien redactada.

### 10.2 Obstáculos internos para el trabajo en equipo (Adaptado de Interaction Associates, 2001)

- Apoyo inadecuado de las partes interesadas externas claves.
- Los miembros del equipo no marcan fines apropiados para el equipo y no ponen en práctica un plan para alcanzarlos.
- Los miembros del equipo no invierten suficiente tiempo planificando cómo trabajarán juntos.
- Los miembros del equipo no resuelven los conflictos interpersonales.
- Los miembros del equipo no mantienen reuniones eficaces.
- Los miembros del equipo no tienen niveles compatibles de destrezas en solución de problemas, analíticas o de gestión de proyectos.
- Los miembros del equipo no saben cómo influir en el trabajo de los demás miembros.
- Ausencia de un liderazgo coherente o claro.
- Incapacidad para tomar decisiones de forma eficaz como grupo.

### 10.3 Pensamiento grupal

Algunos equipos corren el riesgo de convertirse en disfuncionales como consecuencia del pensamiento grupal. Es un proceso mediante el cual, un grupo puede tomar decisiones incorrectas o irracionales. En una situación de pensamiento grupal, cada miembro intenta ajustar su opinión a lo que cree que es el consenso del grupo (8). Los siete síntomas de una decisión afectada por el pensamiento grupal son:

- Análisis incompleto de las alternativas
- Análisis incompleto de los objetivos
- Ausencia de examen de los riesgos de la opción preferente
- Ausencia de una segunda valoración de las alternativas rechazadas inicialmente
- Deficiente búsqueda de información
- Sesgo selectivo en el procesamiento de la información disponible (véase también sesgo de la confirmación)
- Falta de preparación de planes para contingencias

El pensamiento grupal puede suceder en cualquier equipo durante su trabajo diario. Aparece cuando el punto de vista de una o dos personas (minoría) domina los debates. El líder del equipo debe ser consciente de ello y evitarlo. Este fenómeno puede influir en la capacidad del grupo para valor de manera objetiva los asuntos en discusión, introduciendo así un sesgo en las decisiones y conclusiones del grupo.

## ¿Cómo se puede evitar o minimizar el pensamiento grupal?

El moderador debe asegurarse de que se tengan en cuenta los siguientes puntos durante los debates y procesos de toma de decisiones de su equipo:

- Mantener el tamaño reducido del grupo (6 a 10).
- Poner freno de forma educada y diplomática al dominio de unas pocas personas que puedan ser más expresivas e intervenir con mayor frecuencia en el grupo.
- Todos tienen oportunidad de expresar su punto de vista de forma independiente y libre sin intimidación o dudas.
- Alentar a los participantes a que desafíen el punto de vista de los demás en el grupo.
- Llevar el debate a una conclusión sólo al finalizar la discusión sobre un tema específico y después de que todos hayan expresado su opinión.

### Para obtener más información:

Véase '*Control del Cáncer: aplicación de los conocimientos, Guía de la OMS para desarrollar programas eficaces*'.

Visite nuestro sitio Web: <http://www.who.int/cancer/en/>

Contacto: E mail: [cancercontrol@who.int](mailto:cancercontrol@who.int)

## 11. Referencias

1. Wideman Comparative Glossary of Project Management Terms v3.1

<http://www.pmforum.org/library/glossary/index.htm>

Acceso: 2/03/06.

Fuentes citadas de definiciones:

PMDT: Cleland, D.I. y Harold Kerzner, A Project Management Dictionary of Terms

PMK87: Diversos autores originales citados en el Project Management Body of Knowledge Glossary of Terms, Instituto de Gestión de Proyectos 1987

WST: Diversos autores originales citados en el Welcom PM Glossary, Project Management Solutions, Internet: 1998

SA-CMM: Software Acquisition Capability Maturity Model v. 1.02, Glossary of Terms, 1999

2. Tuckman, B.W. y Jensen, M.A.C. (1977)

Stages of small group development revisited.

Stages of small group development revisited, 2, 419-427

3. Universidad de Nebraska-Lincoln e Instituto de Agricultura y Recursos Naturales Extensión Cooperativa de Nebraska CC351.

Team Building: Organizing a Team.

<http://ianrpubs.unl.edu/misc/cc351.htm>

4. The AGSM Team PROFILES Research Group. Escuela Graduada de Gestión de Australia.

Team Effectiveness and Development

<http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/Content/Student-EYService-TeamProfiles-TeamEffectiveness>

5. Rasker PC, Post WM, Schraagen JM.

Effects of two types of intra-team feedback on developing a shared mental model in Command & Control teams.

Ergonomics. August 2000;43(8):1167-89

6. Yancey M.

Work Teams: Three Models of Effectiveness.

Center for Collaborative Organizations. Universidad del Norte de Tejas  
<http://www.workteams.unt.edu/literature/paper-myancey.html>

7. Interaction Associates 2001. Why team fail: The greatest external and internal barriers to success.

8. Wikipedia, la enciclopedia libre.  
Groupthink  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Groupthink>

## 12. Recursos sobre formación de equipos

### Fases de desarrollo de un equipo

Businessballs.com.  
Bruce Tuckman forming storming norming performing model.  
<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>

Leadership using the Tuckman model  
<http://www.teamtechnology.co.uk/tuckman.html>

Judith Stein  
Using the Stages of Team Development. Human Resources at MIT  
[http://web.mit.edu/hr/oed/learn/teams/art\\_stages.html](http://web.mit.edu/hr/oed/learn/teams/art_stages.html)

Introduction to teams  
<http://www.me.udel.edu/meeg401/04/teams-intro.pdf>

### Normas de equipos

Universidad de Delaware  
Team Norms and Communication  
<http://www.me.udel.edu/meeg401/04/teams-norms-comm.pdf>

Karten N.  
Creating Team Norms  
<http://www.stickyminds.com/sitewide.asp?Function=edetail&ObjectType=COL&ObjectId=6736>

Team Norms  
<http://www.wilsonmar.com/teamnorm.htm>

OA Project  
Team Norms  
[http://immersion.gmu.edu/toa/spring2004/team/team\\_norms.htm](http://immersion.gmu.edu/toa/spring2004/team/team_norms.htm)

Johns Hopkins Service Excellence  
Establishing Our Team Norms  
<http://www.hopkinsmedicine.org/service/resources/lesson3.html>

Peak Experiences  
Organizational or Company Norms  
<http://www.peak.ca/norms.html>

Teamwork Rules!  
<http://www.geocities.com/athens/forum/1650/teamworkgroundrules.htm>

## **Reuniones**

EffectiveMeetings.com

<http://www.effectivemeetings.com/>

Academic Leadership Support

How to lead effective meetings

<http://www.ohrd.wisc.edu/academicleadershipsupport/howto1.htm>

Universidad de Illinois

Effective Meeting Management

<http://www.extension.uiuc.edu/factsheets/LGIEN%202002-0016.pdf>

Universidad de Delaware

Guidelines for productive meetings

<http://www.me.udel.edu/meeg401/04/meetings.pdf>

## **Retroalimentación**

Reh J.

How To Give Positive Feedback

<http://management.about.com/cs/peoplemanagement/ht/positivefb.htm>

Reh J.

How To Give Negative Feedback Properly

<http://management.about.com/cs/peoplemanagement/ht/negativefb.htm>

## **Toma de decisiones en equipo**

Foundation Coalition

Methods for decision making

<http://www.foundationcoalition.org/home/keycomponents/teams/decision2.html>

Academic Leadership Support Oficina de Mejora de la Calidad y Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos Universidad de Wisconsin Madison.

Prioritizing as a Group

<http://www.ohrd.wisc.edu/academicleadershipsupport/prioritize.htm>

The Ball Foundation

Consensus Decision Making

<http://www.ballfoundation.org/ei/tools/consensus.html>

Universidad Nacional de la Defensa.

Strategic Leadership and Decision Making. Consensus team decision making

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt3ch11.html>

## **Recursos sobre cartas de equipos**

Kenneth Crow

Team charter. DRM Associates

<http://www.npd-solutions.com/charter.html>

Asociación Estadounidense del Corazón

Team Chart worksheet

<http://www.americanheart.org/presenter.jhtml?identifier=3022610>

Team Charter Detail

<http://www.americanheart.org/presenter.jhtml?identifier=3021982>

Ratzburg WH

Team Charters

<http://www.geocities.com/athens/forum/1650/htmlteam01.html#charter>

Ratzburg WH

Team charter guidelines

<http://www.geocities.com/athens/forum/1650/teamcharterguidelines.htm>

## **Recursos para equipos muy eficientes**

Cohen SG, Bailey DE

What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite.

Journal of Management, Mayo-Junio, 1997

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4256/is\\_n3\\_v23/ai\\_20147089](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n3_v23/ai_20147089)

Yancey M.

Work Teams: Three Models of Effectiveness.

Center for Collaborative Organisations. Universidad del Norte de Tejas

<http://www.workteams.unt.edu/literature/paper-myancey.html>

Terence R. Traut

Characteristics of High Performance Teams

[http://www.themanager.org/HR/High\\_Performance\\_Teams.htm](http://www.themanager.org/HR/High_Performance_Teams.htm)

Creighton, JL

Using Group Process Techniques to Improve Meeting Effectiveness

<http://www.effectivemeetings.com/teams/teamwork/creighton.asp>

Team Effectiveness: Working with Difficult Behaviors

[http://ccvi.wceruw.org/ccvi/pub/ReformTalk/Year\\_1998/Apr\\_98\\_Reform\\_Talk\\_4.html](http://ccvi.wceruw.org/ccvi/pub/ReformTalk/Year_1998/Apr_98_Reform_Talk_4.html)

How to Be an Effective Team Member

<http://www.effectivemeetings.com/teams/teamwork/effective.asp>

Piven P

Increasing Your Project Team's Effectiveness

<http://www.coxegroup.com/articles/effectiveness.html>

Universidad de Nebraska-Lincoln. Extensión Cooperativa de Nebraska CC352.

Developing a Productive Team

<http://ianrpubs.unl.edu/misc/cc352.htm>

Dick McCann y Richard Aldersea

Managing Team Performance: Unrealistic Vision or Attainable Reality?

<http://www.tms.com.au/tms12-1i.html>

Waruszynski, B.T. (2004). Work Team Strategies: Enhancing Team Development and Organizational Performance. A Foundation Report for Integrated Capability Engineering Teams. DRDC Ottawa TM 2004-225. Defence R&D Canada y Ottawa.

<http://www.ottawa.drdc-rddc.gc.ca/docs/e/TM2004-225.pdf>

Marr N.  
Management Skills for Supervisors. Skills for Effective Team Leadership. Summary.  
Universidad Charles Sturt. V5.0, 2003  
<http://www.csu.edu.au/division/humres/services/sd/leadmanage/Effectiveteams.pdf>

Universidad de Delaware.  
Team dynamic.  
<http://www.me.udel.edu/meeg401/04/teams-intro.pdf>

## **Herramientas sobre eficacia de equipos**

Human Resources at MIT.  
Team Effectiveness Survey  
[http://web.mit.edu/hr/oed/learn/teams/tool\\_effectiveness.html](http://web.mit.edu/hr/oed/learn/teams/tool_effectiveness.html)

Team Assessment Tool  
<http://www.pica.army.mil/tqm/qualitylink/jun98/drive.htm>

Team Effectiveness Survey  
<http://www.ballfoundation.org/ei/tools/teams/survey.html>

Board Development  
Team Effectiveness Checklists  
[http://www.boarddevelopment.org/display\\_document.cfm?document\\_id=110](http://www.boarddevelopment.org/display_document.cfm?document_id=110)

Ratzburg WH  
Team effectiveness: meeting evaluation form  
Strategies for team effectiveness  
<http://www.geocities.com/athens/forum/1650/htmlobtoc02.html>

Team effectiveness inventory  
<http://www.geocities.com/athens/forum/1650/qteameffectiveness.htm>

Kilvington, M. & Allen, W. (2001). Appendix II: A checklist for evaluating team performance. In: A Participatory Evaluation Process to Strengthen the Effectiveness of Industry Teams in Achieving Resource Use Efficiency: The Target Zero Programme of Christchurch City Council. Landcare Research Contract Report: LC0001/62  
[http://www.landcareresearch.co.nz/research/social/teams\\_evaluation.asp](http://www.landcareresearch.co.nz/research/social/teams_evaluation.asp)

## **Fracaso de equipos**

Business Leader Online  
The Ten Reasons Teams Fail  
<http://www.businessleader.com/bl/nov96/teams.html>

ASQ  
Why Teams Fail.  
<http://www.asq.org/learn-about-quality/teams/overview/tutorial.html>  
Excerpted from Duke Okes and Russell T. Westcott, editors, Certified Quality Manager Handbook: Second Edition, ASQ Quality Press, 2001, pages 37-41.

Laura Benjamin  
Top 10 Reasons Why Teams Fail  
<http://www.laurabenjamin.com/articles/WhyTeamsFail.htm>

Team Building

Diagnosing Team Failure

<http://www.teambuildingportal.com/articles/team-failure/why-team-fail.ph>

Why do Teams Fail?

<http://dSPACE.dial.pipex.com/town/estate/dd75/teamwork/tsld003.htm>

Chapter 1 The team ideal. See: Team Intelligence chart

In: Finley M. Why teams don't work workbook

<http://mfinley.com/bizbooks/teams/chapter1.htm>

Chapter 18 Groupthink of Irving Janis.

In: Griffin E. A First Look at Communication Theory. Third Edition of, McGraw-Hill, Inc. 1997

<http://www.afirstlook.com/archive/groupthink.cfm?source=archther>

Groupthink Model (Janis, 1983)

<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/Courses/LIS2149/Groupthink.html>

Daut K.

Groupthink. The Dark Side of Teaming and How to Counteract It

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/groupthink.htm>

### **Programas de aprendizaje on-line para equipos**

New York State Governor's Office of Employee Relations

Fundamental Team and Meeting Skill. 2003

<http://www.goer.state.ny.us/train/onlinelearning/FTMS/intro.html>

Federal Aviation Administration (FAA) Human Factors Awareness Course.

Team Performance Module

<http://www.hf.faa.gov/webtraining/TeamPerform/Team001.htm>

### **Sitios Web con recursos para equipos**

Team Building

Artículos, juegos, libros recomendados sobre creación de equipos, etc.

<http://www.teambuildingportal.com>

Teambuildinginc.com

Información centrada en la implicación del empleado, área de debate, librería, enlaces a sitios relacionados.

<http://www.teambuildinginc.com/>

High Performance Team

Conceptos de equipos, creación de equipos y entrenamiento de equipos muy eficientes.

<http://highperformanceteams.org/>

Team Management Systems

Información sobre estudios/aplicación, foro de discusión, monografías y artículos, noticias, librería, enlaces. <http://www.tms.com.au/>

Team Technology

Información, recursos y artículos sobre creación de equipos.

<http://www.teamtechnology.co.uk/teambuilding.html>

Air War College. Center for Strategic Leadership Studies

Team building

<http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm#teambuilding>

Carter McNamara

Recursos para creación de equipos

[http://www.managementhelp.org/grp\\_skill/teams/teams.htm](http://www.managementhelp.org/grp_skill/teams/teams.htm)

Sitio Web de Glen Parker. Freebees

Ejercicios, formas de romper el hielo y más cosas sobre creación de equipos.

<http://www.glenparker.com/Freebees/articles.html>

Human resources at MIT

Trabajar en equipos. Artículos y herramientas.

<http://web.mit.edu/hr/oed/learn/teams/articles.html>

Universidad del Norte de Tejas. Center for Collaborative Organisations.

<http://www.workteams.unt.edu/literature/free.html>

Teams that Work.co.uk

<http://www.teamsthatwork.co.uk/index.html>

CORE - R.O.I. , Inc.

Artículos sobre temas relacionados con la creación de equipos y listado de enlaces.

<http://COREROI.COM/guidgrop.htm>

Bellamy, L., et al. (1994). Universidad del Estado de Arizona.

Team Training Workbook.

<http://www.eas.asu.edu/~asufc/teaminginfo/teamwkbk.pdf>

### **Artículos sobre equipos**

Big Dog, Little Dog.

Growing a Team

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtem.html>

Achieving quality through teams

<http://www.na.fs.fed.us/wihispanic/Achieving%20Quality.pdf>

no muy relevante

Haworth Inc.

How to increase productivity through teams. USA 1993

<http://www.b-office.com/Documents/IncreaseP.pdf>

no muy relevante

Team Building.

Qualities of High Performance Teams–Katzenbach and Smith

<http://www.teambuildingportal.com/team-performance/qualities-high-performance-teams.php>

Jackson BM

Virtual Teams: Getting beyond Email,

[http://www.maxwideman.com/guests/virtual\\_teams/abstract.htm](http://www.maxwideman.com/guests/virtual_teams/abstract.htm)

Team building

<http://classes.bus.oregonstate.edu/ba453/Week4/TEAMBUIL.doc>

Enhancing Interdisciplinary Collaboration in Primary Health Care

<http://www.eicp-acis.ca/en/resources/pdfs/Enhancing-Interdisciplinary-Collaboration-in-Primary-Health-Care-in-Canada.pdf>

Southwest Educational Development Laboratory SEDL  
Introduction to the Collaborative Action Team Process  
<http://www.sedl.org/pubs/fam18/intro.html>

## **Herramientas para equipos**

Team Management System Online  
Team Management Profile. El modelo Margerison-McCann  
<http://www.tms.com.au/tms07.html>

El modelo de rueda de trabajo de Margerison-McCann tiene en cuenta la tarea y la combinación de funciones del trabajo en equipo necesarias para conseguir resultados de esa tarea. El modelo identifica ocho factores (La Rueda de Trabajo de Margerison-McCann): 1. Asesorar; 2. Innovar; 3. Promover; 4. Desarrollar; 5. Organizar; 6. Producir; 7. Inspeccionar; 8. Mantener.

BELBIN® Website.  
<http://www.belbin.com/>

Nueve roles de equipo propuestos por la Dra. Meredith Belbin.

Roles orientados a la acción: el impulsor o que da forma, el que ejecuta y el que da el toque final

Roles orientados a las personas: el coordinador, el que trabaja en equipo o cohesiona y el buscador de recursos

Roles mentales: el creativo, el evaluador y el especialista

Penn State. College of Agricultural Sciences. Youth Leadership Development.  
Leadership Programming Tools  
<http://leadership.cas.psu.edu/Tools.html>

Air War College. Center for Strategic Leadership Studies  
Mediation resources  
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc-comm.htm#mediation>