

Cómo citar este documento:

Marin-Garcia, Juan A. (2023). Diagnóstico de problemas de trabajo en equipo.  
Caso Docente. RIUNET Repositorio UPV <http://hdl.handle.net/10251/200197>

## Índice

Índice .....	1
Tu tarea .....	1
Contexto .....	1
Referencias .....	6

## Tu tarea

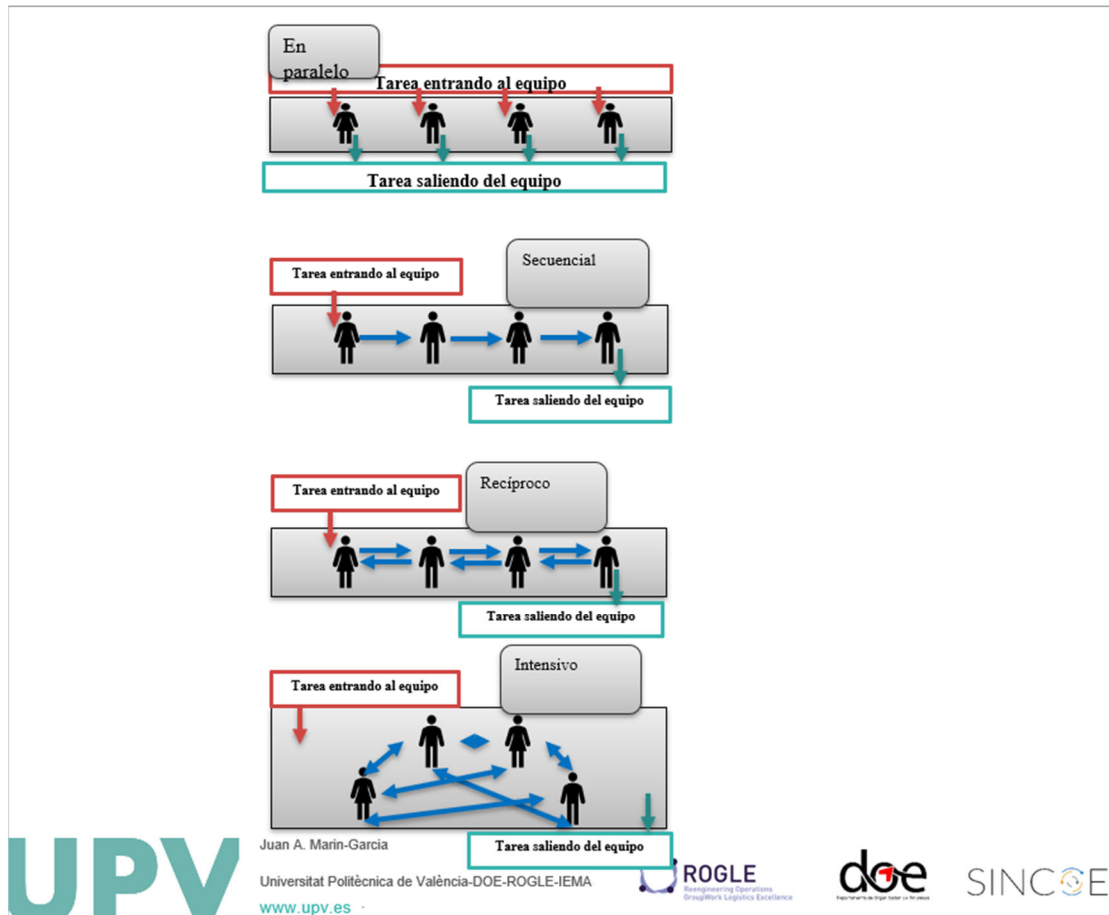
La organización para la que trabajas es una empresa multinacional con diferentes localizaciones que se especializan en productos y servicios muy variados. La dirección de RRHH intuye que hay problemas relacionados con el trabajo en equipo y quiere resolverlos. Pero no tiene muy claro cuales son esos problemas. Lo que si que tiene claro es que busca soluciones basadas en cambio de comportamientos (reorientación de conductas.

Por eso ha creado un comité multidisciplinar, con personas que participan/han participado en trabajo en equipo (distintos equipos, en contextos diferentes). Tu eres una de esas personas (utiliza tu experiencia en los grupos en los que has participado para usarlos como datos del caso)

## Contexto

La capacidad para trabajar en equipo se ha convertido en una de las competencias más valoradas por los empleadores en la actualidad. Cada vez más, las empresas buscan crear entornos colaborativos donde las personas puedan complementar sus habilidades y conocimientos para lograr objetivos compartidos. Diferentes estudios señalan que contar con personas que sepan integrarse en equipos multifuncionales y manejar efectivamente las dinámicas grupales puede marcar una diferencia sustancial en el desempeño organizacional. Quienes demuestren habilidades para comunicarse, coordinar tareas, mediar conflictos, y motivar a otras personas en pro de metas comunes, tendrán una ventaja competitiva. La capacidad de colaboración puede ser un factor clave no solo para conseguir un empleo, sino también para progresar profesionalmente dentro de las empresas.

Esta competencia se refiere a la capacidad para trabajar en equipo y tener interacciones “intensivas” y no sólo secuenciales o en paralelo o recíprocas (la figura representa los diferentes tipos de interacciones):



La competencia para trabajar en equipo se puede intuir analizando un conjunto de comportamientos, entre los que podríamos resaltar, sin ánimo de ser exhaustivos, lo siguientes:

- Llegar preparado/a a las reuniones de equipo (el trabajo previo es esencial para aprovechar el tiempo de trabajo en equipo)
- Aprovechar el tiempo de grupo (síncrono) para interactuar con las otras personas del grupo
  - ¿aprovechan lo que les facilita la interacción, o convierten en tareas individuales aisladas –individuales conectadas es interacción secuencial-?
- Atender cuando otras personas están hablando y responder de manera efectiva a sus comentarios durante la conversación
- Solicitar feedback y comentarios
- Tener en cuenta el feedback constructivo recibido
- Ponerse de acuerdo con las otras personas del grupo cuando hay cambios esenciales
- Participar en las tareas del equipo de forma equitativa/justa respecto a las demás personas

- Hizo contribuciones importantes al producto final del equipo
- Perseveró y siguió esforzándose cuando se enfrentó a situaciones difíciles
- Se ofreció a ayudar a otras personas del equipo cuando era apropiado
- Animó a otras personas del equipo
- Permitió que otras personas del equipo ayudaran cuando sea necesario
- Evaluó si el equipo estaba progresando como se esperaba
- Ayudó al equipo a planificar y organizar su trabajo
- Tenía las habilidades y destrezas que eran necesarias para hacer un buen trabajo

No obstante, el trabajo en equipo no es la única competencia transversal. Aunque está íntimamente relacionado con otras. En este sentido, un análisis del mercado laboral, realizado en 2015 y replicado en 2018, muestra que no todas las competencias transversales tienen el mismo valor para las empresas. La demanda de ciertas competencias varía significativamente dependiendo del campo profesional. A continuación se presentan tablas que resaltan aquellas competencias más solicitadas y valoradas para distintos grupos de ocupaciones. Por ejemplo, en trabajos de “profesional care” las habilidades para construir relaciones ocupan el tercer puesto en importancia, mientras que en roles de “design”, esta competencia cae hasta el puesto 19.

Año 2015

### BASELINE SKILLS RANKED BY CAREER AREA

SKILL	OVERALL	CAREER AREA															
		Cerical & Administrative	Customer & Client Support	Design, Media & Writing	Engineering	Finance	Healthcare	Hospitality, Food & Tourism	Human Resources	Information Technology	Management & Operations	Manufacturing & Production	Marketing & PR	Personal Care & Services	Research, Planning & Analysis	Sales	
Communication Skills	#1	#1	2	2	#1	#1	#1	#1	#1	#1	#1	#1	#1	#1	#1	#1	
Organizational Skills	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	
Writing	3	6	5	#1	2	4	3	4	5	2	3	3	3	4	4	4	
Customer Service	4	8	#1	15	12	7	9	3	11	9	11	14	12	5	11	2	
Microsoft Excel	5	2	9	9	8	2	12	16	3	10	6	6	5	16	3	9	
Word • Office	6	4	8	7	5	6	10	13	4	8	8	6	9	15	7	6	
Problem Solving	7	12	6	10	6	8	7	12	7	4	7	4	11	10	5	7	
Planning	8	14	18	13	7	12	5	10	10	5	4	8	4	7	8	11	
Comp Skills • Typing	9	5	4	17	10	10	4	8	12	24	14	7	17	9	16	8	
Research	10	10	12	5	9	9	6	21	8	7	12	13	6	12	6	18	
Detailed-Oriented	11	7	7	6	11	6	14	9	6	11	13	9	10	19	10	12	
Building Effective Relationship	12	15	11	19	17	11	11	6	9	15	9	18	13	3	13	5	
Project Management	13	24	24	11	4	17	19	37	14	6	5	12	8	29	9	22	
Supervisory Skills	14	18	20	25	14	14	8	5	18	26	10	11	23	8	26	14	
Multi-Tasking	15	9	10	12	19	13	15	11	13	13	18	15	16	18	14	13	
Time Management	16	16	13	14	26	15	16	19	15	21	19	20	14	19	10		
Leadership	17	33	23	21	15	26	18	14	24	12	15	17	22	17	17		
Mathematics	18	22	15	27	13	18	25	7	35	20	31	10	32	13	18	16	
Creativity	19	30	26	3	22	27	22	20	16	14	17	26	7	21	22	20	
Presentation Skills	20	35	21	16	23	22	23	32	17	16	16	27	14	31	15	15	
Team Work	21	20	19	18	21	23	21	15	21	17	24	19	15	22	21	19	
Analytical Skills	22	31	28	29	27	16	32	36	23	18	22	21	21	36	12	31	
Bilingual	23	23	14	23	34	20	17	24	22	39	29	25	31	23	36	24	
Meeting Deadlines	24	19	27	8	28	19	31	28	19	25	28	22	18	25	20	29	
Self-Starter	25	27	29	20	24	25	38	34	25	22	28	24	19	30	23	21	
Listener	26	34	16	31	37	24	20	22	32	32	34	29	33	6	33	23	
Critical Thinking	27	36	36	34	39	29	13	45	38	29	38	38	35	37	28	39	
Positive Disposition	28	29	22	24	36	32	28	17	33	37	40	28	28	11	41	25	

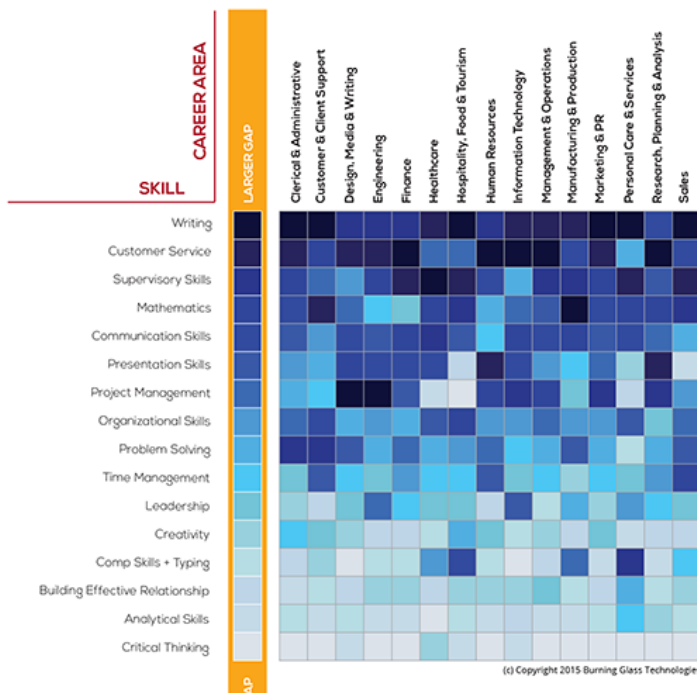
Año 2018

Skill	Career Area																
	Overall	Administrative	Construction	Customer Support	Design	Education	Engineering	Finance	Healthcare	Hospitality	Human Resources	IT	Production	Marketing and PR	Analysis	Sales	Science
Communication Skills	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
Teamwork / Collaboration	2	15	7	10	5	2	5	7	2	4	5	2	8	3	4	3	3
Organizational Skills	3	3	3	3	7	5	10	4	5	3	4	12	5	5	10	2	5
Problem Solving	4	13	9	2	13	11	3	6	7	10	7	4	6	11	5	6	8
Physical Abilities	5	19	2	7	21	8	13	22	6	1	20	28	2	27	28	4	15
Microsoft Excel	6	2	6	8	12	18	7	2	15	15	2	13	11	6	3	8	6
Detail-Oriented	7	5	8	6	6	20	14	3	13	7	6	9	3	8	9	7	7
Planning	8	17	4	28	16	4	4	11	4	12	10	5	14	7	6	11	9
Writing	9	11	12	15	4	7	9	13	10	13	8	6	13	4	7	15	4
Microsoft Word/Office	10	4	5	9	9	16	6	5	16	20	3	11	12	10	8	10	10
...																	
Research	12	14	24	16	8	6	8	8	8	37	11	7	21	9	2	24	1
Creativity	17	29	21	27	1	9	17	25	26	16	16	8	26	2	14	16	14

Source: Burning Glass Analysis of US Job Postings, 2018

A través del análisis de la frecuencia con la que se solicitan ciertas competencias transversales en los avisos de empleo (bruning-glass), en comparación con la relevancia que se les asigna según descripciones objetivas de los puestos (O\*net), es posible identificar brechas y escasez de este tipo de competencias en el mercado laboral.

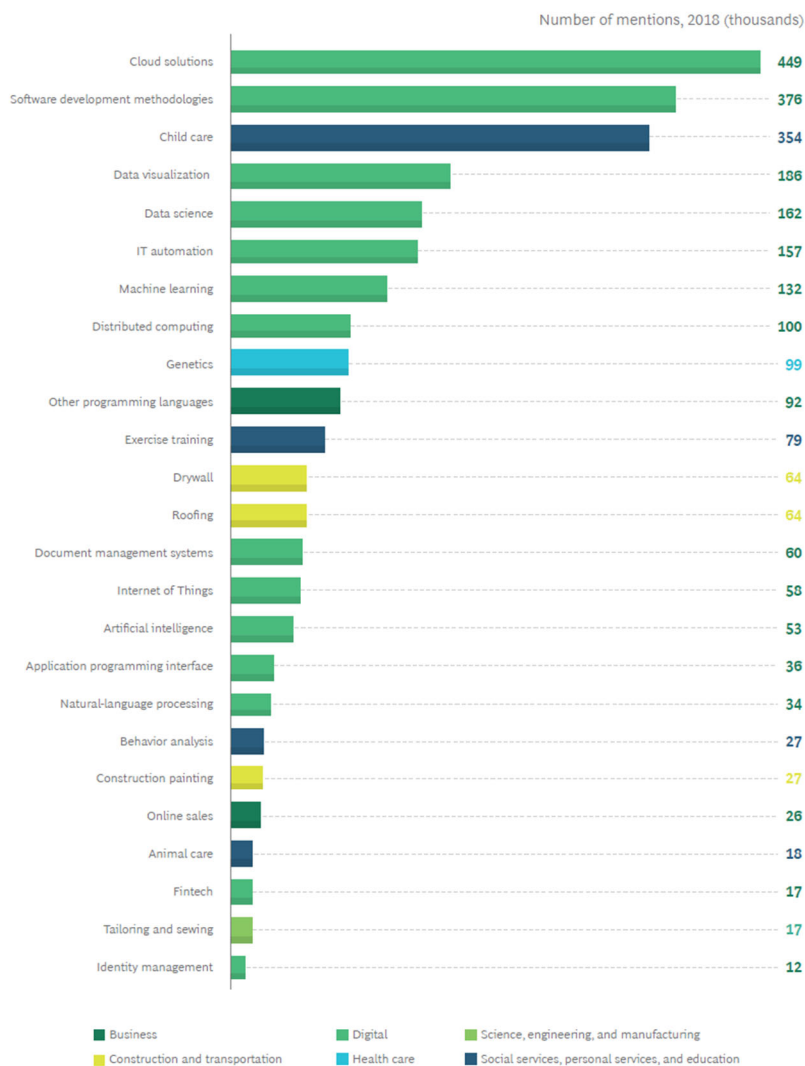
Año 2015. Base line Skill Gaps



(c) Copyright 2015 Burning Glass Technologies

Como información adicional, en la figura se presentan las competencias con mas tasa de crecimiento en las ofertas de empleo de 2019 (en contexto norteamericano)

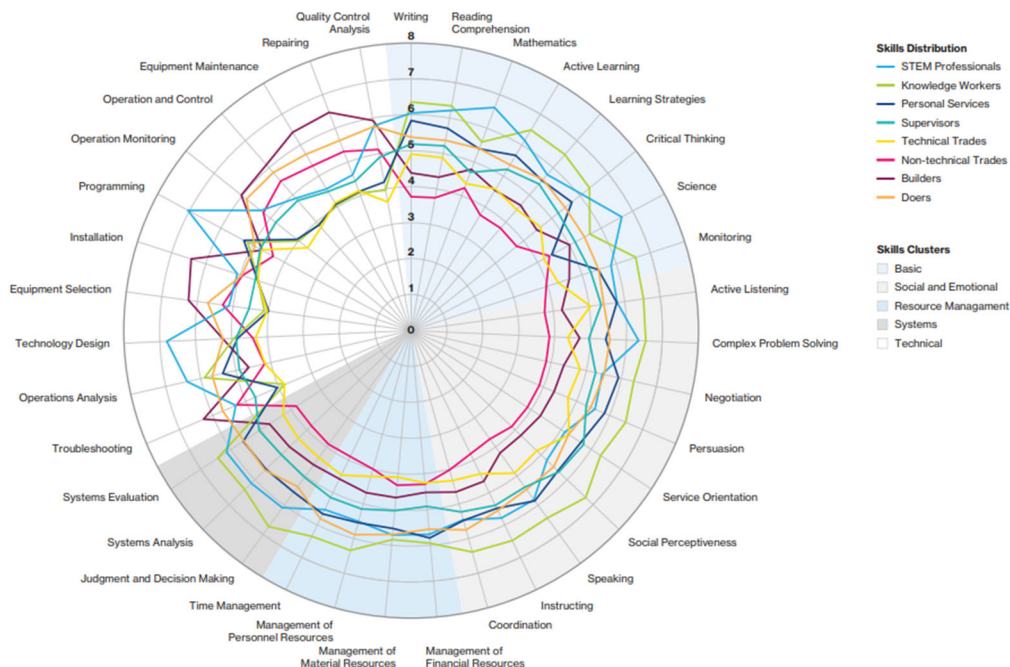
Exhibit 11 - Top Fast-Growing Skills Ranked by Mentions in Online Postings



Sources: Burning Glass Technologies; BCG analysis.

Para finalizar, la siguiente figura muestra la importancia de diferentes competencias para distintas agrupaciones de profesiones. Son datos de Canadá, organizados a partir de la taxonomía de O\*net. El documento es de 2022 pero no está claro la fecha de los datos con los que se construye la gráfica (que seguro que es posterior a 2016)

**Exhibit 2**  
**Skills Distribution—All Clusters**



## Referencias

- Conference Board of Canada. (2022). Beyond Blue and White Collar: A Skills-Based Approach to Canadian Job Groupings. In: Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Glas, B. (2015). The human factor. The hard time employers have finding soft skills. In: Burning glass technologies.
- Glass, B. (2019). Mapping the genemo of jobs. The Burning Glass skills taxonomy. In: burning glass technologies.
- Marin-Garcia, J. A. (2018). Development and validation of Spanish version of FINCODA: an instrument for self-assessment of innovation competence of workers or candidates for Jobs. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 9(2), 182-215. <https://doi.org/https://doi.org/10.4995/wpom.v9i2.10800>
- Marin-Garcia, J. A., & Maheut, J. (2013). Introduccion, características y etapas de los grupos. In: RiuNet (<http://hdl.handle.net/10251/19253>): Universitat Politècnica de València.
- Marin-Garcia, J. A., & Maheut, J. (2013). Los grupos en las empresas. In: RiuNet (<http://hdl.handle.net/10251/19254>): Universitat Politècnica de València.
- Marin-Garcia, J. A., Marin-Garcia, T., Perello-Marin, M. R., & Garcia-Sabater, J. J. (2010). Selección de plataformas para el trabajo colaborativo en grupos deslocalizados: formulación del problema. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 1(1), 41-45. <https://doi.org/10.4995/wpom.v1i1.798>.
- Marin-Garcia, J. A., Villaescusa, M. M., & Bonavia, T. (2019). Protocol: How to measure teamwork and networking competencies [Article]. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 10(2), 55-68. <https://doi.org/10.4995/wpom.v10i2.12369>