



2
0
1
0

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

.....
FACULTAD DE INGENIERÍA

.....
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA

.....
GRUPO MODELO - MÉXICO

TALLER DE ACTUALIZACIÓN EN PROCESOS DE MANUFACTURA

MÓDULO III

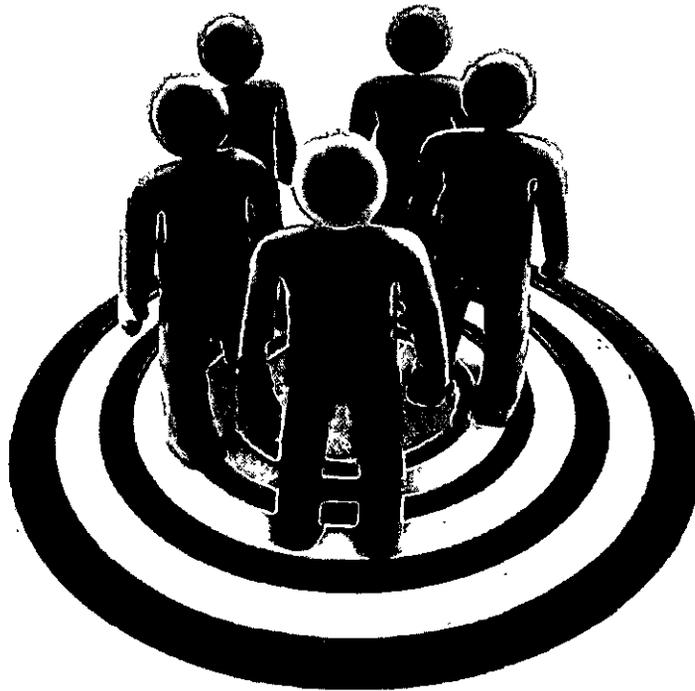
CI-017

EQUIPOS EFECTIVOS

DE TRABAJO



TALLER: "EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO".



*"Nuestras igualdades nos unen
Nuestras diferencias nos hacen crecer"*
Anónimo

OBJETIVO GENERAL:

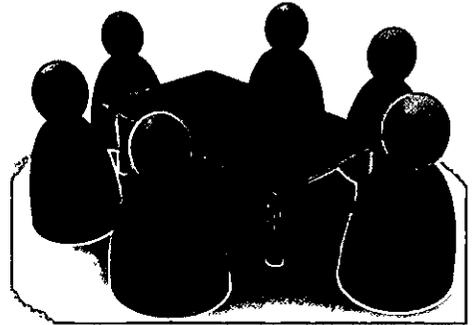
Al término del módulo el participante habrá comprendido y practicado los conceptos y técnicas para la formación de equipos efectivos de trabajo, estando en condiciones de aplicar los conceptos en su área de responsabilidad, así también transmitir lo aprendido a sus colaboradores.

CONTENIDO:

1. Introducción.
2. Características y tipos de equipos
3. Características del trabajo en equipo.
4. Modelo de desarrollo de equipos.
5. Evaluación de la situación del equipo.
6. Equipos de alto desempeño y autodirigidos.
7. Selección del modelo propio de desarrollo.
8. Factores clave para la construcción de equipos exitosos.
9. Efectividad del equipo.
10. Manejo de conflictos.
11. Toma de decisiones en grupo y en equipo.
12. Autoridad y Liderazgo.
13. Habilidades grupales básicas para la integración de un equipo.
14. Como mantener la integración de los equipos efectivos.
15. Anexos.

INTRODUCCIÓN.

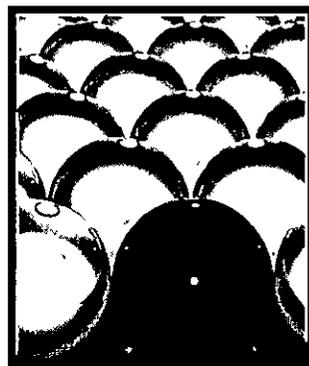
En este manual se pretende dar una visión general de la importancia que tiene hoy en día el trabajo en equipo. Esta visión será abordada por los diferentes ángulos desde los cuales se puede analizar el trabajo de un equipo.



Estos son, entre otros: *el cómo una persona, vista como individuo, puede aportar su mejor parte a un equipo de trabajo, para sumar así lo mejor de cada integrante, el análisis de los procesos grupales y, cómo estos pueden ser abordados como oportunidades de aprendizaje a través de los conflictos, las negociaciones, la toma de decisiones, etcétera.* El siguiente eje de análisis, es la importancia del trabajo en equipo en el contexto de una organización para el logro de los objetivos, y de cómo las personas pueden aportar su iniciativa, responsabilidad, compromiso y creatividad, entre otras.

CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE EQUIPOS.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.



De aquí surgen dos conceptos importantes: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Katzenbach y K. Smith.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

Fainstein Héctor.

Conglomerado: Conjunto de personas que no reconoce ningún propósito de interacción.

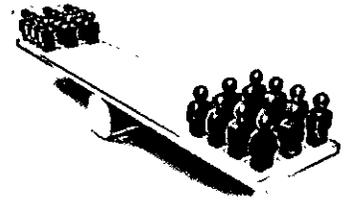
Grupo de trabajo: grupo de personas que interactúan para un fin común pero no tiene estructura, por lo que no alcanzan resultados.

Equipo real: grupo de personas con habilidades complementarias que están dedicadas a un propósito común, metas de rendimiento y maneras de proceder, por los cuales se hacen mutuamente responsables

Equipo de Alto Desempeño: Están profundamente comprometidos con el crecimiento y el éxito colectivo

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.



Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

MODELO DE DESARROLLO DE EQUIPOS.

DEL GRUPO AL EQUIPO

GRUPO	EQUIPO
Los miembros piensan que forman un grupo sólo para fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros miembros.	Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás.
Los miembros tienden a poner atención en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en la planificación de los objetivos de la unidad. Ven su actividad simplemente como mano de obra asalariada.	Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad, porque están comprometidos con las metas que antes ayudaron a establecer.
A los miembros no se les ha preguntado cuál puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho qué hacer. No se motiva a que hagan sugerencias los miembros del grupo.	Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo.
Los miembros desconfían de los motivos de los colegas porque no entienden el papel de los otros miembros. La expresión de opiniones o el desacuerdo se consideran actitudes divisionistas o debilitadoras.	Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.

TALLER DE ACTUALIZACIÓN EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo V "Equipos Efectivos de Trabajo"

GRUPO	EQUIPO
Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión. Pueden darse dobles juegos y establecerse trampas en la comunicación para sorprender al incauto.	Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros.
Aunque los miembros reciben una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo.	Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo.
Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver. El supervisor atrasa su intervención hasta que ya se ha producido un daño serio.	Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y de ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente.
Los miembros pueden participar o no hacerlo en las decisiones que afectan al grupo. Muchas veces la conformidad parece más importante que la obtención de resultados positivos.	Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo final cuando el equipo no pueda decidir o cuando haya alguna emergencia. Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta.

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN DEL EQUIPO.

Ubica la situación del grupo en estos momentos de acuerdo a la escala de cada factor:

Propósito	Proceso	Comunicación	Participación	Compromiso	Confianza
Se tiene claro (misión, visión, objetivos, metas)	Se utilizan procedimientos precisos	Se da una comunicación clara, honesta, abierta	Se utilizan de forma efectiva las habilidades y capacidades en equipo	Se cumplen las responsabilidades de manera completa y oportuna	Se apoyan mutuamente siempre y hay fe entre unos y otros
No se tienen ni dirección ni metas claras	No se tienen procedimientos	No hay buena disposición para la comunicación	La contribución de los integrantes es casi nula	No se cumple con las responsabilidades aceptadas	No se da el apoyo ni la fe entre unos y otros

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO Y AUTO DIRIGIDOS.

¿Qué es un equipo de alto desempeño?

Es un equipo de trabajo en el que la inmediatez y especificidad de la meta exige la combinación de habilidades altamente especializadas, y cuyo tiempo de vida es, presumiblemente, corto.

Sus características son:

- **Claridad y consenso** en las metas del grupo.
- **Roles claramente definidos**, basados en las competencias individuales (capacidad, habilidad, conocimiento o experiencia). Incluso se establecen rotaciones entre los miembros del equipo para la cobertura de las responsabilidades generales.
- Mantiene una **comunicación clara y directa**, basada en la escucha activa. El grupo explora las ideas antes de discutirlos, manteniéndose abierto a todo tipo de información, proporcionando siempre retroalimentación constructiva.
- Sus **procesos de decisión están bien definidos**: utiliza datos de alta calidad para decidir, explora en conjunto los puntos básicos y decide por consenso.
- Las **reglas están bien definidas**, tanto para la ejecución de las tareas, como para el desarrollo de funciones y cumplimiento de responsabilidades.
- Implica una **participación balanceada** en tareas, deberes y reuniones, desarrollando actividades de rotación para el aprendizaje de capacidades que lo promuevan.
- Mantiene un **permanente plan de mejora**, que incluye un continuo mantenimiento de las comunicaciones con el exterior, delimita los problemas obvios con rapidez, documenta el progreso y los problemas y realiza el seguimiento de los cambios.

¿Qué es un equipo de trabajo autodirigido?

Sencillamente es un pequeño grupo de personas altamente cualificadas, plenamente responsable de un segmento de trabajo y de los recursos necesarios para desarrollarlo.

Incorpora las siguientes características:

- Como **equipo de trabajo**:
 - Domina un amplio rango de habilidades.
 - Dispone de capacidades multifuncionales.
 - Goza de autoridad y autonomía en la toma de decisiones.
- Como **gestión de recursos**:
 - Es autónomo en la planificación del trabajo y el establecimiento de prioridades.
 - Es responsable de la organización y coordinación con otras áreas.
 - Dispone de sus propios mecanismos de medición de resultados y desarrollo de acciones correctivas.
- Como **supervisión de actividad**:
 - Es capaz de resolver problemas de forma autónoma.
 - Es responsable de la programación y asignación de tareas.
- Como **gestión de personas**:
 - Maneja los aspectos relativos a la selección de sus miembros.
 - Programa su entrenamiento en una perspectiva multifuncional.
 - Es autónomo para proporcionar el entrenamiento específico como equipo.

Pero esta autonomía en su acción requiere condiciones específicas de la organización, que pasan por:

- Compromiso de la alta dirección.
- Asignación de operaciones / procesos susceptibles de desarrollarse en grupo.
- Eliminación de los conflictos laborales, previamente a su creación.
- Dotación del suficiente tiempo y recursos para el desarrollo de sus objetivos.
- Compromiso adquirido sobre la formación del equipo, tanto en los aspectos de comunicación interna, como de gestión, y puramente técnicos.
- Fortaleza en la asunción de los riesgos (personales y organizativos).
- Esfuerzo en la distribución de la información.
- Confianza entre los distintos niveles.

Acceso a punto de ayuda y soportes, tanto internos como externos a la organización.

SELECCIÓN DEL MODELO PROPIO DE DESARROLLO.

Negociación y compromisos

¿Qué me facilita el trabajo contigo?

¿Qué me lo dificulta?

¿Qué te ofrezco?

¿Qué te pido?

FACTORES CLAVE PARA CONSTRUIR EQUIPOS EXITOSOS.

Para avanzar más rápidamente en las fases de desarrollo de los equipos, es necesario tomar en cuenta los factores clave, estos factores están íntimamente relacionados con lograr la efectividad del equipo y moverse con mayor rapidez.



Cada equipo puede tener diferente grado de dominio de los factores; conocerlos ayuda enormemente al éxito del equipo, son clave para saber qué acciones tomar para mejorar el desempeño del equipo.

Los factores clave son los siguientes:

Propósito

El propósito es la misión o razón de ser del equipo que permite ubicar metas a corto y mediano plazo. Un claro propósito que ubique en su contribución a la misión general de la organización.

Contar con un propósito da:

- Dirección
- Identidad
- Enfoque

Proceso

El proceso es la forma, acción o procedimientos u operación que ayuda al equipo a lograr las metas, a completar una tarea. Es la forma en que se identifican los problemas, se desarrollan soluciones, se toman acuerdos.

Definir el proceso del grupo permite:

- Lograr metas
- Tomar decisiones
- Planear y organizar el trabajo
- Resolver problemas
- Establecer normas fundamentales

Comunicación

La comunicación es algo más que hablar en un equipo efectivo. Es el intercambio de ideas y sentimientos en un clima de respeto y colaboración. Se requiere una actitud honesta y sincera con los demás.

Con ésta se puede lograr:

- Fomentar la cooperación mutua
- Promover el mejoramiento continuo
- Prevenir y resolver conflictos

Participación

Consiste en lograr la animación de todos a colaborar en las actividades clave del equipo.

La participación permite que:

- Se beneficien de las habilidades y talentos de todos los miembros
- Se valoren las diferencias individuales
- Se da aliento para que haya contribución al logro de las metas o a resolver los problemas

Compromiso

Lograr que los integrantes del equipo deseen dar un 100% de su esfuerzo para el logro de los objetivos. Quien está más comprometido está mayormente dispuesto a ayudar a otros cuyo compromiso es menor. Lograr el compromiso no es cosa fácil; sin embargo, cuando se logra que las metas de cada miembro y las del equipo sean las mismas, entonces el compromiso de cada persona se dará de forma natural.

Con el compromiso se da:

- La credibilidad en el equipo y las metas
- La generación de un sentimiento de “propiedad” por parte del equipo de una determinada situación, solución o sistema
- La contribución de todos para consolidar el sentido de identidad que es la base para lograr un equipo exitoso

Confianza

Confianza es tener el conocimiento cierto de que cada uno puede apoyarse en sus compañeros de equipo cuando sea necesario. Parte importante de la confianza radica en creer que los miembros del equipo cumplirán con sus promesas. La confianza se construye sobre la base de los cinco factores anteriores.

Un alto nivel de confianza en un equipo permite:

- Que los integrantes asuman riesgos
- Ensayar y probar nuevas ideas
- Tomar y enfrentar mayores inicios

Asignación de roles y normas.

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando

se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación".

Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

Definición de objetivos.

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

Interdependencia positiva.

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre los integrantes de un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada integrante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Posteriormente, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *rankings* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes"

Factores Individuales

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, debe cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

EFFECTIVIDAD DEL EQUIPO.

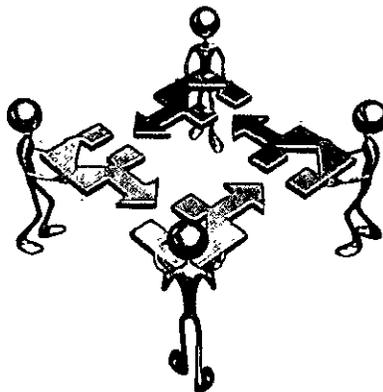
Las dos grandes cualidades de los equipos de alto desempeño son:

- Trabajar juntos por largos periodos para alcanzar un resultado altamente complejo.
- Aceptar el frecuente cambio de condiciones, como una experiencia más de los grandes retos.

Sin embargo, aunque pareciera que las organizaciones y los líderes, al llegar a este nivel de evolución han garantizado su éxito y competitividad, se enfrentan a dos problemas adicionales:

1. ¿Qué pasa cuando uno de los miembros del equipo se aparta, ya sea por reorganización dentro de la organización o porque decide irse de la misma y se tiene que integrar un nuevo colaborador?
2. ¿Qué pasa cuando los equipos de alto desempeño deben colaborar con otros equipos de alto desempeño?

Estas interrogantes presentan el problema de los **feudos** y los **interequipos** así como los **intergeneraciones**.



MANEJO DE CONFLICTOS.

Cada vez que un conflicto de ideas y opiniones desafíe al equipo. Intente estos distintos métodos:

- 1. Negociación**
- 2. Solución de problemas**
- 3. Votación**
- 4. Investigación**
- 5. Mediación de terceros**

Negociación

Este es un método con el cual está familiarizada la mayoría de la gente. La negociación es simplemente una cuestión de si tú haces esto, yo hago aquello. Llámelo como quiera: comercio de caballos, política o negociación. La negociación normalmente resuelve los conflictos a través de un compromiso.

Cómo hacerlo

- Antes de empezar a negocia, identifique, lo que puede ofrecer.
- Vea si puede hacer lo mismo pero en sentido inverso. Es decir, especule sobre que le pueden ofrecer.
- Al mismo tiempo, decida el mínimo que está dispuesto a aceptar.
- Empiece el proceso presentando lo menos valiosos que vaya a ofrecer. Ofrézcalo y vea qué ocurre.

Solución de problemas

Esta es una de las formas más objetivas de proceder ante un conflicto. La clave es obtener distintas perspectivas para definir los problemas reales que todos están tratando de resolver. Una vez que el problema está claro, el equipo puede aplicar las capacidades de colaboración para desarrollar alternativas. Asimismo, identificar el problema puede poner de manifiesto los malentendidos dentro del grupo.

Cómo hacerlo

- Asegurarse de que todas las partes implicadas participan en el proceso de resolución del problema.
- Repetir el objetivo del equipo al intentar resolver el conflicto. Recordad, nuestro propósito es conseguir dinero para la fundación cuanto antes.
- Pedir a cada parte del conflicto que exprese su opinión. Pedir datos que hayan llevado a la adopción de dichos puntos de vista y evitar las discusiones.
- Como resultado de oír estas distintas opiniones, definir el problema. Tenemos dos opiniones diferentes sobre cómo podemos recaudar fondos entre los empleados. Uno consiste en pedirlo directamente, una cantidad específica; otro en pedir una cantidad a voluntad del empleado a la sazón. ¿Es ese el problema?
- Desarrollar alternativas utilizando las capacidades de colaboración. Ser creativo y animar a todos los miembros a participar.
- Evaluar las alternativas y seleccionar una que funcione para todos.

Votación

Sí, votar en un sentido u otro es una forma legítima de resolver un conflicto. Es un enfoque parlamentario. Por supuesto que en dicha situación hay ganadores y perdedores, de modo que tiene algunas claras desventajas. Una solución a un conflicto por medio de una votación puede tener incluso menos apoyo que un compromiso. Hay que tener especial cuidado a la hora de decidir qué conflictos pueden resolverse mediante esta vía.

Cómo hacerlo

- Preguntar al equipo si piensa que la solución del conflicto debería someterse a votación.
- Formular el problema como una pregunta a la que responder sí o no. Por ejemplo, ¿deberíamos aumentar el número de horas de trabajo?
- Pedir un voto y contar los síes y noes. Su equipo puede decidir si dos tercios es la mayoría mínima necesaria.
- Si es necesario, preguntar cómo se sienten los ganadores y los perdedores.

Investigación

Muchos equipos discuten sobre opiniones discrepantes que no se apoyan sobre datos concretos. Una manera objetiva de resolver estas discusiones interminables consiste en reunir datos a través de la investigación y de su posterior interpretación. Si los hallazgos no son concluyentes, entonces realizar investigaciones adicionales o aceptar la ambigüedad y tratar de resolver el problema.

Cómo hacerlo

Antes de realizar una investigación, definir la cuestión a la cual ha de responderse con objeto de resolver el conflicto. Ello recibe el nombre de pregunta de la investigación.

Seleccionar un método apropiado. Existen muchos tipos distintos de investigación:

- Preguntar a otros equipos lo que piensan respecto del conflicto al caso.
- Revisar informes documentados examinando y analizando datos históricos o estadísticos.
- Experimentar reuniendo datos sobre un proceso existente, analizarlo y sacar conclusiones.
- Realizar un estudio o cuestionario ampliable a un grupo mayor.

Mediación de terceros

Cuando los conflictos dentro de un equipo alcanzan un cierto grado de inflexibilidad, puede ser el momento de buscar el consejo imparcial de terceros. La objetividad es la clave. Si el mediador parece inclinarse hacia uno de los miembros del equipo o un punto de vista en particular, el proceso no será válido. Por esta razón, el equipo debería tener especial cuidado y acudir al jefe del departamento o director para resolver el asunto.

Cómo hacerlo

- El equipo debería identificar quién debería ser el mediador más objetivo.
- Antes de iniciar el proceso de mediación, todas las partes deben mostrarse de acuerdo en atenerse a los resultados.

- Durante la mediación, cada una de las partes en conflicto aportará sus datos y opiniones. El mediador realizará preguntas.
- Un buen mediador intentará facilitar la resolución del problema entre las partes en conflicto. Sólo cuando fracase este procedimiento tomará el mediador la determinación final.
- El equipo debería reflexionar sobre el proceso, tratando de ver cómo evitar la inflexibilidad que llevó a la mediación en vez de a una resolución generada por el propio equipo.

EJERCICIO

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

<p>1. NEGOCIACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿Qué clases de conflictos pueden ser manejadas adecuadamente en su equipo por medio de este método?</i> ▪ <i>¿Por qué razón ayudaría dicho método en su equipo?</i> ▪ <i>¿Por qué podría resultar perjudicial?</i> 	
<p>2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Resolver problemas es probablemente uno de los métodos más eficaces para que los equipos resuelvan conflictos.</i> ▪ <i>¿Puede identificar un problema actual o anticiparse a un conflicto futuro que se pueda beneficiar de dicho enfoque?</i> ▪ <i>¿Por qué la identificación del problema a veces resuelve el conflicto de inmediato?</i> 	
<p>3. VOTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿Ha votado su equipo alguna vez acerca de un conflicto?</i> ▪ <i>¿Cuáles fueron las consecuencias?</i> ▪ <i>¿Cómo recomendaría que lo hiciera de otra forma el equipo si ello fuera necesario?</i> ▪ <i>Si no se ha presentado la ocasión ante usted, ¿qué clase de conflicto cree que sería conveniente someter a votación?</i> ▪ <i>¿Cuáles son los riesgos y cuáles las ventajas de someter la solución de un conflicto a votación?</i> 	

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO Y EN EQUIPO.

Las decisiones por consenso

La búsqueda del consenso, requiere de un mayor esfuerzo, que los métodos tradicionales de tomar decisiones, pero la inversión en energía usada para hacer que el grupo funcione con eficiencia, sin desmotivar a sus integrantes, puede tener resultados realmente contundentes. Se pueden hacer varias sugerencias acerca de la manera de lograr el consenso.

La búsqueda de consenso ofrece la posibilidad de lograr que los recursos del grupo produzcan resultados sinérgicos, sin atentar contra la integridad de sus miembros. Requiere más tiempo, pero los resultados lo justifican.

Reglas para el método del consenso

- Concentrarse en derrotar el problema, no en la opinión del otro; (CHOPRA).
- "Construya" sobre las ideas de los demás.
- Evite técnicas de eliminación del conflicto como: votaciones, sorteos, promedios, etcétera.
- Cambie de opinión, basada únicamente en la lógica.
- Evite defender su propio punto de vista "por sistema", pero defienda asertivamente sus necesidades cuando lo requiera.
- Desconfíe de los acuerdos rápidos. Actúe como "abogado del diablo".

Ventajas

- a) Una suma mayor de conocimientos y de información que cualquiera de los asistentes aisladamente;
- b) Una gama más variada de enfoques, ya que un individuo afrontando aisladamente un problema tiende a encerrarse en una especie de "carril mental" y la discusión de grupo es un buen remedio para evitar este escollo;
- c) Mayor aceptación de la decisión final, ya que permite participar a quienes han de contribuir a su ejecución;

- d) Mejor comprensión de la decisión final, ya que la discusión en grupo proporciona conocimientos inmediatos sobre los pros y los contras que han pesado en la formulación de la decisión final.

Desventajas

- a) Presión social: las opiniones de la mayoría tienden a inducir la conformidad de quienes no la comparten, ya sea por el deseo de evitar dificultades o de quedar bien, ya sea por falta de firmeza en defender el propio punto de vista.
- b) La fuerza persuasiva de los reiterados argumentos a favor de una alternativa: está bien constatado que la continuada defensa de una posición favorable a una solución acaba por vencer, en muchas ocasiones, la resistencia de quienes no la comparten. Esto sucede con independencia de la calidad objetiva de la solución.
- c) La dominación individual: en toda reunión de trabajo tiende a surgir una figura dominante que influye decisivamente en la elección de la solución, ya sea por su habilidad persuasiva o por el efecto fatigante de su mayor intervención. Cuando la reunión es presidida por el superior jerárquico, la conducta de éste es determinante en cuanto al ámbito de autonomía - el grado de delegación - de que disponen los asistentes para decidir.
- d) La "polarización" de la discusión: la elección de una alternativa de solución viene muy determinada por las preferencias personales, que operan como criterios decisorios. Si la reunión no se conduce con la habilidad requerida, es fácil que cada participante -o subgrupo- se aferre a una alternativa, de tal modo que su objetivo latente sea ganar la discusión. Esta polarización puede hacer que el esfuerzo de cada asistente se dirija, más que a adoptar la mejor solución, a que gane la que él defiende a ultranza, con el consiguiente perjuicio para la organización.
- e) El negativismo: el negativismo, como observa Prince, es una de las trampas más agobiantes en que puede caer una reunión de trabajo. Puede empezar por un desacuerdo irrelevante y espontáneo: El Sr. A formula una opinión y el Sr. B le contesta con un no más o menos tajante. Si observamos el desarrollo posterior de la reunión, es muy probable que, al cabo de uno minutos, el Sr. A

formule otra opinión y que el Sr. A le *devuelva* el no. Esta es una elemental manifestación de la "ley de reciprocidad", que regula las relaciones humanas. También, es muy fácil que, debido a una cierta crispación de los asistentes, a la existencia de desacuerdos, hasta alcanzar un punto en que nadie escucha a nadie. Es seguro que recordará multitud de situaciones como estas.

¿CUÁNDO ES CONVENIENTE QUE LAS DECISIONES SEAN ADOPTADAS POR EL GRUPO ENTERO?

Es conveniente que las decisiones sean adoptadas por el grupo entero:

- Cuando sea necesario considerar los diversos puntos de vista y opiniones.
- Cuando el grupo esté directamente afectado por la decisión.
- Cuando el grupo tenga que llevar a cabo el acuerdo por sí mismo.
- Cuando el grupo haya aprendido a cooperar eficazmente.
- Cuando estén repartidas las funciones de dirección.
- Cuando deba aplicarse un procedimiento de resolución apropiado al problema.

Factores que facilitan las resoluciones por el grupo entero

- Una definición exacta del problema.
- Un claro conocimiento del grado de responsabilidad que la decisión implicar para cada individuo.
- Métodos eficaces de hallazgo y comunicación de ideas.
- Un tamaño adecuado del grupo.
- Métodos eficaces de examen de opiniones diferentes.
- Métodos eficaces para la ejecución de la resolución tomada.
- La contribución del auténtico jefe a un procedimiento que facilita a todo el grupo la adopción de una determinada decisión.
- Acuerdo sobre el procedimiento a seguir para tomar decisiones aun antes de que comiencen las reflexiones sobre el problema.

AUTORIDAD Y LIDERAZGO.

Rol del líder - mentor en el trabajo en equipo

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como EQUIPO DE TRABAJO.

El líder basado en el lema DIVIDE Y REINARAS, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de una organización.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces, en un grupo las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una organización eficiente?

Ese es el desafío de los directivos. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos directivos.

¿Qué tipo de líder es el mejor? La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

Patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea. Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de asociado: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: el líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: el líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

HABILIDADES GRUPALES BÁSICAS PARA LA INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO.

Entregar toda la información para que el equipo funcione

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

Generar un clima de trabajo agradable

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal –es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "**Ese es un buen trabajo**", "**estamos avanzando más rápido de lo que suponía**".

Definir claramente los tiempos para lograr la tarea

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

COMO MANTENER LA INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS.

Que observar del funcionamiento de un grupo

En la tarea de evaluación será útil disponer de una lista de aspectos que deben considerarse para juzgar el funcionamiento de un grupo. A continuación damos una lista que contiene criterios de comprobación. En ninguno se halla implícita la idea de que tal conducta es buena o mala para la eficiencia. Serán los propios miembros quienes juzguen el valor de éstas y otras características de la actividad del grupo.

A. Liderazgo y control.

1. Distribución del Liderazgo.
2. Cambios en el liderazgo, en cuanto a la posición y el tiempo.
3. Luchas por la posición dentro del grupo.
4. La estructura de poder (agenda oculta).
5. Tipo de líder (paternalista, autocrático, por participación, etc.).
6. Tipo de control (libertad de movimiento, régimen de ausencias e impuntualidad).
7. Actitudes del grupo respecto del liderazgo.

B. Orientación del objetivo.

1. Explicación de los objetivos.
2. Evidencia de la planificación de objetivos, realizados antes de la reunión.
3. Magnitud de acuerdo, aceptación o interés en los objetivos.
4. Claridad de los objetivos, comprensión de los mismos por parte de los miembros.
5. Complejidad del o de los objetivos.
6. Cambios de objetivos, en los miembros y a través del tiempo.
7. Eficiencia de la formulación del objetivo.
8. Naturaleza de la conducta respecto del objetivo; tiempo empleado; centralización del problema.
9. Empleo de los objetivos en las decisiones relativas a los problemas y a las actividades.

10. Grado de apartamiento del objetivo, naturaleza de la conducta fuera del objetivo.
11. Productividad en cuanto a las ideas, las decisiones tomadas, o el cumplimiento de los objetivos.
12. Motivación del grupo y asistencia.
13. Cantidad, duración y distribución de las conversaciones casuales.

C. Relaciones interpersonales.

1. Cordialidad y amistad.
2. Período de presentación, y cambios durante la reunión.
3. Espontaneidad e informalidad.
4. Cantidad e intimidación y hostilidad.
5. Clima permisivo.
6. Actividad de reducción de tensiones.
7. Profundidad en las relaciones.

D. Mecánica en la reunión.

1. Conducta en el programa.
2. Normas de procedimiento.
3. Actas del grupo.
4. Empleo del informe del proceso.
5. Uso de la división en subgrupos.
6. Presentación de nuevos miembros.
7. Votación, consenso o conducta de adopción de decisiones.
8. Método de evaluación.
9. Evidencia de planificación previa de la reunión.

E. Actividades y roles de los miembros.

1. Formación de camarillas; división en subgrupos.
2. Actividad ajena a la acción del grupo.
3. Roles de mantenimiento.
4. Conducta de oyente-adherente.

5. Relaciones entre cada uno de los miembros y el grupo.
6. Toma de la idea.
7. Polaridad.
8. Habilidades de comunicación; discurso de compenetración.
9. Variedad y naturaleza de los roles en el grupo.
10. Grado de distribución de la participación en la discusión.
11. Tono emocional de la discusión.
12. Atención a todos los miembros de grupo.
13. Problemas temporales y cambios.

F. Ambiente.

1. Temperatura, ventilación y comodidad física
2. Distribución de los asientos, las mesas, el espacio, etc.
3. Distribución por el sexo, la edad, la posición, y el liderazgo.
4. Vestimenta.
5. Los refrigerios: uso y efectos sobre el grupo
6. Cantidad de miembros integrantes en el grupo.
7. Distracciones (espacio en relación con el tamaño del grupo, con otras personas que se encuentran en el mismo local.

G. Pruebas especiales de crecimiento.

1. Conciencia del proceso
2. Consenso explícito u otras respuestas.
3. El trato dado a miembros nuevos.
4. Una reorganización o redistribución de asientos.
5. Tentativas explícitas para crear o mantener el ambiente.
6. La reorganización o modificación de los objetivos; flexibilidad.
7. ¿Proviene la motivación del líder o del grupo?
8. Esfuerzos especiales para alentar a los miembros silenciosos o que no cooperan:
9. Esfuerzos especiales para mejorar el proceso humano.
10. Distribución de los roles del liderazgo.

11. Empleo de diversos tipos de estímulo hacia la participación: escritos, orales, planificación, desempeño de roles, evaluaciones, etc.
12. Empleo y compenetración de la evaluación.

H. Situaciones especiales para mejorar.

ANEXOS.

LECTURAS

Lectura 1.

LA LECCIÓN DE LOS GANSOS

Hecho No. 1. Cuando un ganso mueve sus alas, crea una corriente de aire ascendente para los gansos que le siguen, cuando los gansos vuelan en formación "V", toda la bandada añade un 71% a la autonomía de un ave solitaria.

Lección. La gente que comparte una dirección común y un sentido comunitario, consigue llegar en forma más fácil y rápida a sus objetivos, porque se acompaña con la fuerza mutua.

Hecho No. 2. Cuando un ganso se separa de la formación sufre inmediatamente la consecuencia de volar solo, rápidamente se reintegra a la formación para tener la ventaja de la fuerza ascendente del ave que se encuentra delante de él.

Lección. Si tuviéramos el sentido común del ganso, mantendríamos la formación con aquellos que se dirigen al objetivo que queremos lograr, estaríamos dispuestos a aceptar una ayuda y entregar ayuda a otros.

Hecho No. 3. Cuando el ganso líder se cansa. Cede su puesto a otro ganso dentro del vértice de la formación.

Lección. Es positivo alternar en tareas duras y compartir el liderazgo, al igual que los gansos, la gente es interdependiente de sus capacidades y de sus recursos individuales de destrezas y talentos.

Hecho No. 4. Los gansos que vuelan en formación graznan para estimular a aquellos que van en la punta para que mantengan la formación.

Lección. Debemos asegurar que nuestras voces o gritos sean alentadores. En los equipos donde predomina el estímulo la producción es mayor. Busquemos el poder del estímulo por medio de la proclamación de nuestros valores fundamentales a los demás.

Hecho No. 5. Cuando un ganso enferma o ha sido herido por un cazador, dos gansos salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Lo acompañan hasta que muera o se recupere, luego se unen a otra formación y alcanzan a su primera bandada.

Lección. Si tuviéramos tanto sentido común como los gansos, respaldaríamos a cada uno de nuestros compañeros durante tiempos difíciles al igual que cuando se encuentren sanos.