

**BLOQUE 2. TRABAJO EN EQUIPO.
UNIDAD DIDÁCTICA 4.
GESTIÓN DEL CONFLICTO Y EQUIPOS DE TRABAJO.**

1. Concepto de equipo de trabajo.
2. Clasificación de los equipos de trabajo.
3. Etapas en la evolución de los equipos de trabajo.
4. Tipos de metodologías para trabajar en equipo.
5. Aplicación de técnicas para dinamizar equipos de trabajo.
6. Técnicas de dirección de equipos. La motivación y el liderazgo en los equipos eficaces.
7. La participación en el equipo de trabajo.
8. Diferentes roles dentro del equipo.
9. La comunicación dentro del equipo.
10. Organización y desarrollo de una reunión.
11. Conflicto: características, fuentes y etapas.
12. Métodos para la resolución o supresión del conflicto.
13. El proceso de toma de decisiones en grupo. Valoración de las ventajas e inconvenientes del trabajo de equipo para la eficacia de la organización.

GESTIÓN DEL CONFLICTO Y EQUIPOS DE TRABAJO.

1. CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO.

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común, comparten responsabilidades y gozan con todo aquello.

2. CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Grupos Funcionales: son aquéllos que se forman en torno al desempeño de tareas permanentes, tienden a ser formales en función a que permanecen en el tiempo y están sometidos a supervisión.

Grupos de Tarea: son aquéllos que se forman para abordar un problema específico, permanecen mientras está el problema y ejercen una función integradora y ayudan a la autoridad.

3. ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Formación:

En esta etapa los integrantes se conocen y toman en cuenta las funciones que realizarán dentro del equipo.

Tumulto o tormenta:

- Los miembros del equipo tienen oportunidad de exponer ideas y puntos de vista personales

- Manifiestan sus diferencias y polemizan entre sí

Aplicación de normas:

Una vez organizado el equipo y definidos los objetivos, sus integrantes deben establecer sus normas o acuerdos de trabajo, que regularán su desempeño y relaciones interpersonales

- Los integrantes generan las normas del equipo

- Dan apoyo al líder

- Reglas que gobernarán el comportamiento de los integrantes de un equipo de trabajo

Desempeño:

- Establecer equipos de trabajo dentro de las empresas o negocios, dará como resultado el éxito y progreso para todos; pero sólo cuando su desempeño sea de verdadero equipo

- Se desarrolla la capacidad de auto-determinación

- Se motiva la inquietud por la superación personal y del equipo

- Se establecen relaciones más satisfactorias con los compañeros de equipo

- Los integrantes del equipo son leales consigo mismos y con los demás

- El espíritu de auto-crítica y de crítica constructiva se desarrolla fácilmente

- El sentido de responsabilidad es más alto

- Mayor intercambio de opiniones

- Mejora la comprensión sobre lo tratado en el equipo

- Se evalúa mejor el logro de objetivos

- Alcanzar el objetivo común o meta, a través del trabajo y responsabilidades compartidas, dependerá de todos y cada uno de los miembros del equipo

- Establecen responsabilidades conjuntas

- Mayor confianza y respeto al trabajar hacia fines comunes

- Se trabaja en la realización de las tareas a través de las relaciones interpersonales

Suspensión o transformación:

Cuando las metas comunes y compartidas en el equipo se han cumplido, éste podrá ser disuelto, podrá transformarse o reformular su enfoque, cambiar a sus miembros o renovarse.

4. TIPOS DE METODOLOGÍAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO.

Para **integrar en el equipo de trabajo se deben seguir una serie de pasos:**

- Se determina un objetivo común.
- Se asignan responsabilidades equitativas.
- Se propone una política de trabajo.
- Se establecen parámetros para el cumplimiento mínimo y para el cumplimiento máximo.
- Se aplica una dinámica de estimulación.
- Se evalúa continuamente el resultado.

Existen dos metodologías básicas para trabajar en equipo.

Equipos de trabajo integrados.

- Al grupo se le asignan varias tareas.
- El equipo tiene un supervisor que coordina las actividades del grupo.

El supervisor decide las asignaciones de los miembros y se encarga de rotar los puestos entre los miembros conforme lo vaya exigiendo la tarea.
A estos grupos los vemos en acción en el mantenimiento y construcción de edificios.

Equipos de trabajo autónomos.

- Al equipo se le encarga un objetivo.
- El cargo del supervisor pierde importancia y a veces hasta se elimina por esta razón.
- Los equipos son totalmente autónomos incluso seleccionan a sus miembros y hacen que ellos evalúen mutuamente su rendimiento.

5. APLICACIÓN DE TÉCNICAS PARA DINAMIZAR EQUIPOS DE TRABAJO.

Entre las diferentes técnicas que conforman a estas dinámicas se encuentran:

5.1. El foro

Es aquella en la cual varias personas discuten un tema determinado, ante un auditorio.

Esta técnica es una de las más utilizadas debido a que trae numerosas ventajas, de las cuales se pueden nombrar:

- Permite la discusión y participación.
- Permite la libre exposición de ideas y opiniones de los miembros del grupo; y esto es posible de una manera informal y con pocas limitaciones.
- Da oportunidad de conocer las opiniones del grupo sobre el tema tratado.
- El auditorio puede reflexionar también sobre tema tratado.

El Coordinador.

Es el encargado de la buena marcha del foro, entre sus funciones básicas se encuentran:

- Dirige la participación de los expositores.
- Determina el tiempo disponible para cada uno.

Señala el orden de las intervenciones y da el derecho de palabra.
Anima y trata de que se mantenga el interés sobre el tema.
Presenta, al final, un resume de lo expuesto, las conclusiones y los puntos coincidentes o discordante.
El coordinador no emite su opinión sobre el tema discutido, mientras se desarrolla el foro.

Los Ponentes o Expositores

Son todas aquellas personas que se preparan para discutir sobre el tema, estos tratan de que su exposición se de en forma sencilla y ordenada .Los expositores no se deben desviar del tema tratado y tratar de seguir las normas del coordinador.

Estos deben evitar, durante la presentación del tema, las referencias personales

El Secretario

Este tiene entre sus funciones:

- Mantener el orden y la disciplina durante el foro.
- Toma nota sobre lo tratado y de puntos resultantes.
- Si el grupo es pequeño el secretario no es indispensable.

5.2. La Mesa Redonda

Se efectúa cuando se desea conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado. En esta técnica grupal se siguen una serie de pasos, que permiten el mejor desempeño de la misma, entre las cuales tenemos:

Preparación

Se debe motivar y determinar con precisión el tema que se desea tratar en la mesa redonda

Un miembro o dirigente del equipo puede encargarse de invitar a las personas que expondrán en la mesa redonda.

Preparar el local con afiches, carteleras, recortes de revistas o periódicos, relacionados con el tema a discutir.

Efectuar una reunión previa con el coordinador y los expositores para estudiar el desarrollo de la mesa redonda, establecer el orden de exposición, el tema y subtemas que serian interesante tratar.

Desarrollo

En esta, el coordinador inicia la mesa redonda en la cual presenta:

Hace una breve introducción del tema que se va a tratar.

Explica el desarrollo de la mesa redonda.

Presenta a los expositores.

Explica el orden de intervención de los expositores.

Comunica al auditorio que, una vez concluida las intervenciones de cada expositor, pueden formular preguntas.

Luego cede la palabra al primer expositor.

Los Expositores

En esta cada expositor habla durante el tiempo estipulado, en la cual el coordinador avisara prudentemente al expositor cuando su tiempo se prolongue. Al concluir las exposiciones de todos los participantes, el coordinador hace un resumen de las ideas formuladas por cada expositor y destaca las diferencias.

Luego los expositores pueden aclarar, ampliar, defender sus puntos de vistas, durante unos minutos, después el coordinador emite un resumen final y concluidas las intervenciones, el auditorio puede formular sus preguntas a la mesa redonda, pero no se permitirá discusión alguna.

Sugerencias

En esta parte la mesa redonda no debe prolongarse mas de dos horas, en la cual establecerá sus sugerencias sobre el tema ya discutido, también en esta parte el coordinador debe ser imparcial y objetivo en cada una de sus conclusiones.

5.3. El Panel

Se diferencia del mes redonda porque no se debate un tema, sino que cada uno de los expositores presenta un punto o aspecto del mismo, completando o ampliando, si es necesario el punto de vista de los otros.

En el panel los integrantes pueden varían de 4 a 6 personas, cada una especializada o capacitada en el punto que le corresponde y existe también un coordinador que se encarga de dirigir el panel. Para el establecimiento de esta técnica se sigue una serie de procedimientos entre los cuales tenemos:

La Preparación

El equipo elige el tema que quiere tratar. Se selecciona a los participantes del panel y el coordinador.

Hacen una reunión con los expositores y el coordinador para:

Explicar el tema que quiere sea desarrollado.

Explica el tema que le corresponde a cada uno de los expositores.

En esta también se acondiciona el local con láminas, recortes de periódicos, afiches etc.

Desarrollo

En esta el coordinador inicia el panel, presentando a los miembros y formula la primera pregunta sobre el tema a desarrollar. Después que cada uno de los miembros del panel ha intervenido, el coordinador hace nuevas preguntas que puedan ayudar a tocar puntos que aun no se han mencionado. Luego al finalizar el tiempo de exposiciones el coordinador pedirá a los expositores que hagan un resumen de sus ideas y posteriormente el coordinador dará sus conclusiones finales y dará paso al grupo de preguntas del los miembros del auditorio para los integrantes del panel.

Observaciones

En este caso es conveniente tener un grabador a la mano, permitiendo con esto que al momento de realizar un observación, la misma este mejor formulada.

5.4. Debate

Es una discusión entre dos o más personas sobre un tema determinado, este tiene como objetivo conocer todos los aspectos de un tema o asunto, a través de la exposición de las opiniones que sobre el tema tienen todos los integrantes de un grupo. Para que tenga éxito, en el grupo debe haber:

- Cooperación, en donde los miembros deben manifestar mutuo respeto.
- Orden, los participantes aguardan el uso de la palabra para permitir la participación de todos.
- Compromiso, se debe actuar con sinceridad y responsabilidad.

El debate está integrado por:

Un director o coordinador encargado de declarar abierta la sesión, presenta el tema, conoce el tema y concluye el tema.

Un secretario que anota a las personas que van participando y el tiempo de intervención de cada una, esto con la finalidad de darle la oportunidad de participar a todos los integrantes.

Los participantes encargados de hablar del tema objeto de debate.

Un moderador representante de cada grupo y quien: prepara el tema y quien concede la palabra a los participantes; procura que se traten los puntos importantes sin salirse del tema; aclara dudas; finaliza la actividad con el resumen de las diferentes opiniones y saca las conclusiones obtenidas en la discusión con ayuda de los demás.

5.5. El Phillips 66

Consiste en dividir el salón en 6 grupos de 6 personas, las cuales discuten durante 6 minutos un tema o problema (previsto o bien que haya surgido como tema durante el desarrollo de la reunión). Seguidamente una persona del grupo se reúne con los otros con los otros 5 representantes y vuelve a formar un grupo de 6, que por seis minutos más, discutirán el mismo asunto, hasta que se llegue a una conclusión general.

Esta técnica permite que desarrolles tu capacidad de síntesis; contribuye a que superes el temor para hablar ante tus compañeros; fomenta tu sentido de responsabilidad y estimula la participación de todos los miembros del grupo. Pero para ello, se debe tener en cuenta el siguiente procedimiento:

El director (alumno o el docente) formulara la pregunta o el tema que se va a discutir e invitara al resto de los alumnos para que formen grupos de seis personas.

Cada grupo nombrara un coordinador y un secretario.

Hecho esto, el director tomara el tiempo para contar los seis minutos que durara la actividad. Cuando falte un minuto notificara a cada grupo para que realice el resumen.

El coordinador de cada uno de los equipos controlara igualmente el tiempo y permitirá que cada integrante manifieste su punto de vista durante un minuto, mientras que el secretario toma nota sobre las conclusiones.

Al finalizar el lapso de discusión en los grupos, el director solicitara a los secretarios la lectura de las conclusiones obtenidas en cada equipo y las escribirá en el pizarrón.

5.6. Cuchicheo

En esta, los miembros dialogan simultáneamente de a dos para discutir un tema o problema del momento. Cuchichear significa hablar en voz baja a una persona de modo que otros no se enteren, esta consiste en dividir a un grupo en parejas que tratan en voz baja (para no molestar a los demás) un tema o cuestión del momento. De este modo todo el grupo trabaja simultáneamente sobre un mismo tema y en pocos minutos pueden obtener una opinión compartida sobre una pregunta formulada al conjunto.

Esta técnica se asemeja al PHILLIPS 66, puede decirse una forma resumida de el, con la diferencia de que en lugar de 6 personas son 2, los miembros del grupo y el tiempo se reduce a dos o tres minutos.

Como Se Realiza

Esta técnica no requiere de preparación, cuando sea preciso conocer la opinión del grupo sobre el tema, problema o cuestión precisa o del momento, el director o coordinador del grupo invita a discutir sobre el mismo, en lo posible reducido a una pregunta muy concisa.

Cada miembro puede dialogar con su compañero mas cercano, el que este a su lado, sin necesidad de levantarse. El dialogo simultáneo, de dos o tres minutos, se hará en voz baja intercambiando ideas para llegar a una respuesta o proposición que será luego informada al coordinador por uno de los miembros de cada pareja. De las respuestas u opiniones dadas por todo el subgrupo se extraerá luego la conclusión general o se tomaran las decisiones del caso.

5.7. Seminario.

El seminario tiene por objetivo investigación estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificado.

Puede decirse que constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

El grupo de seminario esta integrado por no menos de 5 ni más de 12 miembros. Los grupos grandes, por ejemplo, una clase, que deseen trabajar en forma de seminario, se subdividen en grupos pequeños para realizar la tarea.

Características

Los miembros tienen intereses comunes en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo.

El tema o material exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado o expuesto en un libro no justifica el trabajo de seminario.

El desarrollo de las tareas, así como los temas y subtemas por tratarse son planificados por todos los miembros en la primera sesión de grupo.

Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo.

Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.

El seminario puede trabajar durante varios días hasta dar por terminada su labor. Las sesiones suelen durar dos o tres horas.

Preparación

Tratándose del ambiente del educacional, los seminarios serán organizados y supervisados por profesores, los cuales actúan generalmente como asesores, podría darse el caso que la iniciativa partiera de los propios alumnos, lo cual sería muy auspicioso, y que ellos se manejaran con bastante autonomía, requiriendo una limitada ayuda de los profesores en calidad de asesoramiento en cualquiera de los casos habrá un organizador encargado de reunir a los grupos, seleccionar los temas o áreas de interés en que se desea trabajar.

Desarrollo

En la primera sesión estarán presentes todos los participantes que se dividirán luego en subgrupos de seminario.

El organizador, después de las palabras iniciales, formulara a título de sugerencia la agenda previa que ha preparado, lo cual será discutida por todo el grupo. Modificada o no esta agenda por el acuerdo del grupo, queda definida por agenda definitiva sobre la cual han de trabajar los distintos subgrupos.

Luego el subgrupo grande se subdivide en grupos de seminarios de 5 a 12 miembros, a voluntad de los mismos. Estos pequeños grupos se instalan en los locales previos, preferentemente tranquilos y con los elementos de trabajo necesarios, por siguiente cada grupo designa su director para coordinar las tareas y después de terminadas las reuniones deben de haberse logrado en mayor o menor medida el objetivo buscado y finalmente se lleva a cabo la evaluación de la tarea realizada, mediante las técnicas las técnicas que el grupo considere más apropiada, ya sea mediante planillas, opiniones orales o escritas, formularios entre otras.

5.8. Torbellino De Ideas

Brainstorming, significa en ingles tormenta cerebral, y a esta técnica se le denomina en español torbellino de ideas. Su objetivo consiste en desarrollar y ejercitar la imaginación creador, la cual se entiende por la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hechos, o integrarlo de una manera distinta.

Esta es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de que si se deja las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurre existe la posibilidad de que, entre el fragmento de cosas imposibles o descabelladas, aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás. El torbellino de ideas tiene como función, precisamente, crear ese clima informal, permisivo al máximo, despreocupando, sin críticas y estimular el libre vuelo de la imaginación, hasta cierto punto.

Como se realiza

Preparación

El grupo debe conocer el tema o área de interés sobre el cual se va a trabajar, con cierta anticipación con el fin de informarse y pensar sobre el.

Desarrollo.

El director del grupo precisa el problema por tratarse, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal básico. Puede designar a un secretario para registrar las ideas que se expongan. Será útil la utilización del grabador.

Las ideas que se expongan no deben ser censuradas ni criticadas directa o indirectamente; no se discuten la factibilidad de las sugerencias; debe evitarse todo tipo de manifestaciones que coarten o puedan inhibir la espontaneidad; los miembros deben centrar su atención en el problema y no en las personas.

Los miembros exponen su punto de vista sin restricciones, y el director solo interviene si hay que distribuir la palabra entre varios que desean hablar a la vez, o bien sin las intervenciones se apartan demasiado del tema central. A veces estimula a los remisos, y siempre se esfuerzan por mantener una atmósfera propicia para la participación espontánea.

Terminado el plazo previsto para la " Creación " de ideas, se pasa a considerar - ahora con sentido crítico y en un plano de realidad - la viabilidad o practicidad de las propuestas más valiosas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción concreta.

El director del grupo hace un resumen y junto con los miembros extrae las conclusiones.

5.9. Simposio

Consiste en reunir un grupo de personas capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrado así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate.

Es una técnica bastante formal que tiene muchos puntos de contacto con la mesa redonda y el panel. La diferencia está en que la mesa redonda los expositores mantiene un punto de vista divergente u opuesto y hay lugar para un breve debate entre ellos; y en el panel los integrantes conversan o debate libremente entre sí.

En el simposio, en cambio los integrantes del panel individualmente y en forma sucesiva durante unos 15 o 20 minutos; sus ideas pueden ser coincidentes o no serlo, y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de modo de que al finalizar este desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

Preparación

Elegido el tema o cuestión que se desea tratar, el organizador selecciona a los expositores más apropiado - que pueden de 3 a 6 - teniendo en cuenta que cada uno de ellos debe enfocar un aspecto particular que responda a su especialización. Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del simposio, para intercambiar ideas, evitar reiteraciones en las exposiciones, delimitar los enfoques parciales, establecer el mejor orden de la participación, calcular el tiempo de cada expositor, etc.

Además de esta reunión previa de planificación, los integrantes del simposio y el organizador, se reunirán unos momentos antes de dar comienzo para cerciorarse de que todo está en orden y ultimar en todo caso los últimos detalles.

Desarrollo

El coordinador inicia el acto, expone claramente el tema que se a de tratar, así como los aspecto en que se ha dividido, explica brevemente el procedimiento por seguir, y hace la presentación de los expositores al auditorio. Hecho esto sede la palabra al primer expositor, de acuerdo con el orden establecido en la reunión de preparación.

Una vez terminada cada exposición el coordinador sede la palabra sucesivamente a los restantes miembros del simposio. Si la presentación hecha al comienzo ha sido muy superficial, pueden en cada caso referirse a la personalidad del disertante cuando llega el momento de su participación. Las exposiciones no excederán los 15 minutos, tiempo que variara según el número de participantes, de modo que total no se invierta mucho más de una hora.

Finalizada las exposiciones de los miembros del simposio, el coordinador puede hacer un breve resumen o síntesis de las principales idas expuestas. O bien, si el tiempo y las circunstancias los permiten, puede evitar a los expositores a intervenir nuevamente para hacer aclaraciones, agregados, comentarios, o para hacer alguna pregunta entre sí.

También puede sugerir que el auditorio haga pregunta a los miembros del simposio, sin dar lugar a discusión; o que el auditorio mismo discuta.

5.10. Conclusión

Las Dinámicas de Grupo son técnicas de discusión verbal, con las cuales se pueden confrontar diferentes puntos de vistas, en un clima de armonía y de respeto. Asimismo permite desarrollar la competencia comunicativa que es de suma importancia; ejercitar la pronunciación y practicar la coherencia entre tu tono de voz, tus gestos y el uso de un lenguaje adecuado, con las cuales la persona que la practiquen puede lograr tener unos mayores resultados en función de la práctica.

6. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS. LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS EFICACES.

Debido a la influencia que tiene el liderazgo en la consecución de objetivos o metas, ha sido objeto de múltiples estudios, de manera que existen diferentes opiniones, formas de explicar y por tanto diferentes teorías sobre el liderazgo.

Las más destacadas son:

Teorías de los rasgos o características personales:

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba. Ejemplos de líderes innatos serían Martin Lutero King, Ernesto Che Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Margaret Tachar, Eva Perón, etc.

Teorías del comportamiento de la persona (Teoría X y Teoría Y):

Esta teoría afirma que existen dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas:

Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (Teoría X).

Por otro lado están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (Teoría Y).

Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

Teoría del Liderazgo Situacional:

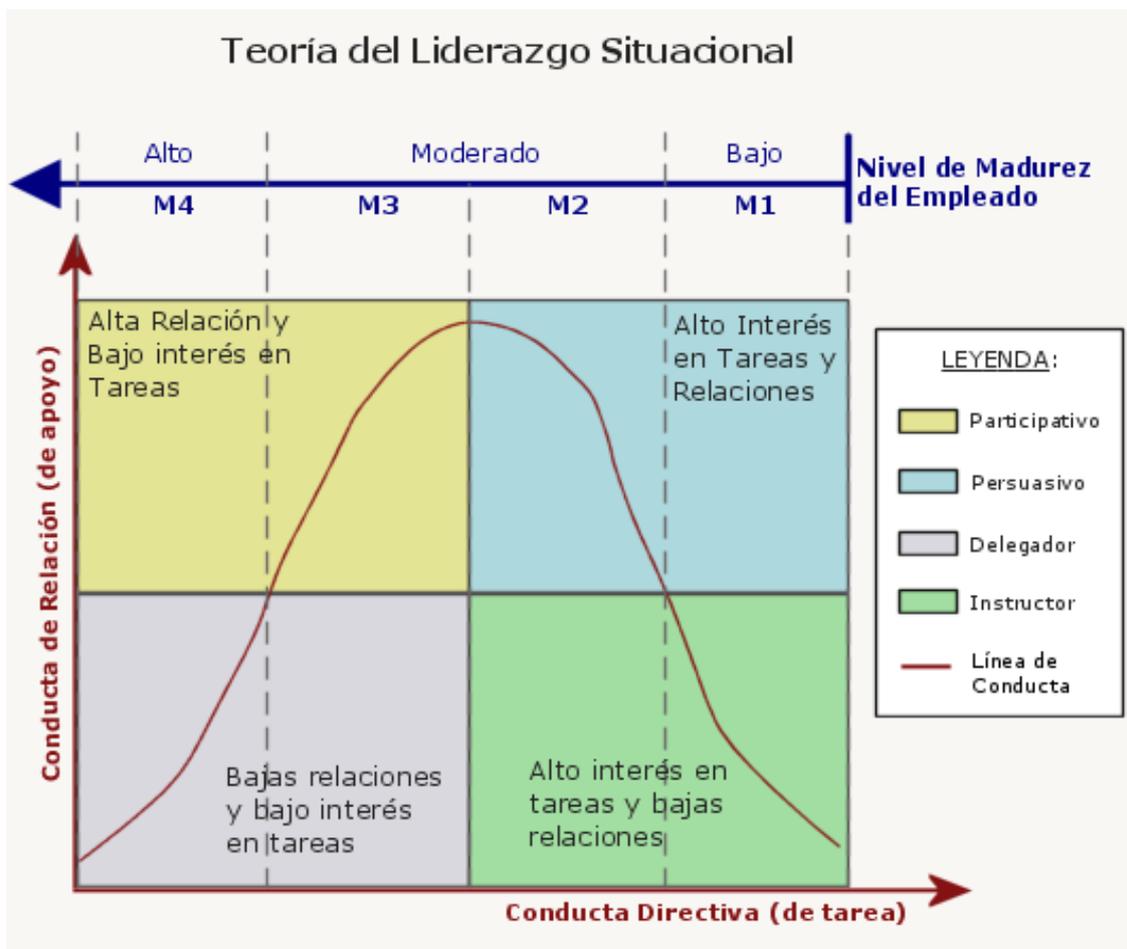
Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).

La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.

La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).



De esa interacción resultan 4 estilos de liderazgo diferentes:

El líder Instructor:

Es el líder autoritario que dice a los empleados qué, cómo, cuando y donde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

El líder Persuasivo:

Tiene un comportamiento directivo así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren pero no saben realizar la tarea.

El líder Participativo:

La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben pero no quieren asumir responsabilidades.

El líder que delega:

Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.

El líder debe conocer perfectamente el nivel de preparación (madurez) de sus trabajadores y el trabajo a realizar por cada uno para así poder adaptar su estilo de liderazgo a la situación concreta de su organización.

7. LA PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

La cooperación directa.

Incluye todas las actividades que a las personas les agrada hacer juntos: jugar, rendir culto, labrar el campo, trabajar, etc. Hacen la tarea cara a cara porque constituye un estímulo o porque son labores demasiado difíciles de ejecutar por uno solo (ej.: tirar de una cuerda)

La cooperación indirecta.

Comprende todas aquellas actividades en las que las personas efectúan tareas claramente desiguales que tienden a un solo fin. Aquí aparece la división del trabajo. Los individuos combinan sus diferencias para su mutua satisfacción o para su bien común.

8. DIFERENTES ROLES DENTRO DEL EQUIPO.

Cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo. Lo usual es que cada persona asume un rol según su personalidad. Hasta el momento, no existe una clasificación de roles con los que todos los teóricos estén de acuerdo, sin embargo, se puede intentar la siguiente clasificación:

El moderador.

Dirige, coordina, orienta, motiva y controla a los otros integrantes, dependiendo de quien asuma este rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.

El colaborador.

Secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asuma el rol de moderador.

El creativo.

Sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y nuevas formas de hacerlas.

El relacionista.

Cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.

El evaluador.

Es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando éste se dispersa y evaluar tanto los resultados como los procedimientos.

Otros papeles pueden afectar la eficiencia del grupo y se consideran **PAPELES NEGATIVOS**.

Los agresores:

Buscan fortalecer su propio nivel al criticar casi todo y culpar a otros ante dificultades del equipo

Los bromistas:

Se caracterizan por interrumpir para bromear o ridiculizar.

Los separatistas:

Se apartan del grupo, se retractan de sus opiniones o son indiferentes.

Los monopolistas:

Quieren disponer todo el tiempo del uso de la palabra dando impresión de su conocimiento.

12. LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL EQUIPO. DIFICULTADES.

12.1. Factores de bloqueo en la comunicación que evitan la participación.

Por parte del que habla:

No ha pensado lo que quiere decir, no organiza su pensamiento.
Se expresa sin tener en cuenta si los demás lo entienden o no.
Creen que todos tienen el dominio del tema que él tiene.
Se expresa pasando por alto puntos importantes de lo que los demás han dicho y sin seguir el razonamiento de lo que se está haciendo.
Se extiende en detalles, aclaraciones, ejemplos, etc., y la idea principal queda diluida.

Por parte del que escucha.

No presta atención, se distrae con facilidad, da muestras ostensibles de aburrimiento.
Atiende sólo a los tics, defectos de dicción, repeticiones, etc., de los demás, en todo caso sin captar las ideas ni los sentimientos.
Se preocupa ante todo de buscar los fallos de razonamiento de los demás; su objetivo es refutar al otro.
Oye el otro pensando en la respuesta contradictoria; polemiza, etc.

12.2. Actitudes que favorecen la participación.

Por parte del que habla:

Expresa su opinión de una forma clara y coherente, después de haber pensado realmente lo que quiere transmitir.
Aprecia la capacidad de comprensión de los demás y se adapta a ella, situándose el nivel de comprensión del grupo.
Explica su opinión al grupo y los motivos por los que piensa así sin extenderse excesivamente, para oír la opinión de los demás.
Expresa su pensamiento después de un esfuerzo por entender cuáles son los puntos más importantes de lo que se está diciendo y las razones por las que se dice.

Por parte del que escucha.

Permanece constantemente con interés, atención y participación activa.
Aprovecha al máximo el tiempo de escucha.
Mira a los demás mientras hablan con muestras de interés y respeto.
Pasa por alto los pequeños defectos del comunicante y se fija ante todo en lo que dice, sus razones y sus aportaciones.
Busca comprender al otro más que refutar sus ideas.

13. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE UNA REUNIÓN.

Antes de empezar a estudiar cómo podríamos planificar mejor las reuniones y como *aterrizar* en nuestra organización ese cambio, analicemos algunos de los síntomas que denotan si la organización para la que trabajas necesita cambiar su cultura de reuniones:

Duración:

Eterna, si existe convocatoria suele mostrar una *expresión de deseo* más que un horario estricto a cumplir. Como mínimo, de 1 hora.

Finalidad:

Difusa. Es bastante habitual las reuniones que se plantean con un fin difuso (*con palabras como “Analizar”, “Planteamiento”...*) en el que no está claro qué productos o acciones concretas se espera obtener de la reunión.

Improvisación:

Las agendas de reunión / orden del día con descripción clara de horarios, asistentes, temas concretos a tratar, responsables y tiempos de intervención... suele brillar por su ausencia

Puntualidad:

Escasa, la gente es consciente de que hasta que no llegue el último de los asistentes no comenzarán, con lo que se asume que la reunión comienza “mas o menos” a la hora X(*con 15 minutos de variabilidad*) .

Foco:

La gente aprovecha para comentar temas no relacionados con el objetivo específico de la reunión “aprovechando que se ven”... o peor, para hacer charla de café (*consecuencia, por otra parte, de la falta de puntualidad de muchos asistentes*).

Asistentes:

Se convoca a todo el mundo que potencialmente podría aportar algo, o que en su cargo o funciones están relacionados, aunque de manera lejana, con el objetivo... “*Por si les interesa*”

Conclusiones:

Como mucho, los asistentes deciden que “*se debería hacer X*”, o que “*habría que hacer X*”... normalmente en tareas poco claras y sin demasiada especificidad (*¿se? ¿Habría? ¿En qué departamento trabajan?*)

14. CONFLICTO: CARACTERÍSTICAS, FUENTES Y ETAPAS.

Los conflictos son hechos inevitables e importantes en la vida social, aún cuando es un aspecto familiar de nuestra existencia.

Algunas definiciones de conflictos

Colisión de intereses, opiniones o criterios opuestos, divergencia grave, controversia enconada, preñada de complicaciones y luchas. (Por ejemplo, conflicto internacional).

Podemos definir el Conflicto, entonces, como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa.

El conflicto es lucha, batalla, la cual ha evolucionado para incluir eventos que son menos violentos en el plano físico para incorporar términos psicológicos, como son fuentes de desacuerdos de intereses, ideas, etc.

Colisión u oposición de intereses, derechos, pretensiones, etc. Lo más recio de un combate. Fig. Angustia interior. Fig. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.

Barrera que se interpone entre el estado actual y el deseado; lucha sobre valores, poder, recursos que culminan cuando se ha obtenido lo deseado y neutralizado o eliminado una de las partes.

Fuentes de conflictos

- Diferencias de valores, intereses, religiones.
- Expectativas, visión, metas, jerarquía.
- Mala comunicación, malas interpretaciones, malas percepciones.
- Recursos compartidos, recursos personales, autoridad, recursos de equipos.

Etapas del conflicto

Cada una de las situaciones conflictivas por la que podemos pasar, atraviesan por determinados niveles o etapas en la que debemos conocer sus aspectos revolantes, para así poder identificar si realmente estamos frente a un conflicto que requiere su solución.

I - Fase pre conflictual: Implica el análisis de los factores antecedentes que son entre otros:

- a) **Factores individuales:** (Características de las personas tales como frustraciones, predisposiciones, etc.)
- b) **Factores grupales:** (Particularidades del grupo de sus tradiciones, etc.)
- c) **Factores sociales:** (Particularidades del grupo, de sus tradiciones, etc.)

Generalmente estos factores están en línea con las siguientes fuentes que la ocasionan:

- a) Diferencias de intereses y posiciones.
- b) Incomprensiones al escuchar o al comunicarnos con los demás.
- c) Temores infundados, subjetivos y objetivos, naturales en el hombre ante lo desacostumbrado. etc.
- d) Resistencia al cambio.

II - Fase del conflicto latente:

Cuando las tensiones que estos determinados factores generan en los individuos y grupos, permite el proceso de "conceptualización" de la situación.

- Identificación de los objetivos que son motivo de relación conflictiva.
- Identificación del campo de tensiones de cada participante.

Una Vez conceptualizado el conflicto los efectos son los siguientes:

- a) Orientación conductual.
- b) Formulación o concepción de objetivos estratégicos.
- c) Conductos tácticos.
- d) Asumir medios de presión.

III- Fase del desencadenamiento del conflicto:

Donde se dan las relaciones correspondientes que deben producirse entre las características del conflicto y las situaciones concretas para este "estalle".

IV- Fase del conflicto manifiesto:

Cuando sus participantes adoptan diversas acciones defensivas u ofensivas, elegidas previamente y en cuya elección influyen la distribución de poder, los acontecimientos exteriores, etc. Que les permite intercambiar entre si a través de actos. (Que pueden ser conciliadores, hostiles o por acontecimientos favorables al conflicto) y poder discutir y resolver los verdaderos temas que afectan a la parte implicadas.

15. MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN O SUPRESIÓN DEL CONFLICTO.

Los conductores de grupo pueden emplear diversas estrategias para resolver conflictos en dependencia de sus metas y de la índole del conflicto.

Ejemplo de esas estrategias:

1. Evitar el conflicto:

- Cuando el asunto tiene poca o ninguna importancia.
- Cuando no se está facultado o no puede cambiar.
- Cuando el daño producto del conflicto es mayor que sus beneficios.
- Para serenar, aliviar tensiones o recuperar la calma.
- Cuando otras personas pueden resolver mejor el conflicto.

2. Entrar en conflicto:

- Para lograr rápidamente una acción decisiva ante una emergencia.
- Para aplicar un reglamento o disciplina impopulares.
- Cuando los problemas son vitales y uno sabe que tiene la razón.
- Para protegerse de los que se aprovechan de la conducta competitiva.

3. Reconciliación ante el conflicto:

- Cuando se está equivocado o para mostrar que uno es razonable.
- Para dar muestra de buena voluntad cuando el asunto es más importante para otros.
- Cuando el contrario es superior y vamos perdiendo.
- Para preservar la armonía y evitar la desunión.
- Para contribuir a que los subordinados maduren aprendiendo de sus propios errores.

4. Transigir, similar al anterior, pero:

- Cuando los objetivos son bastante importantes.
- Si contendientes de igual fuerza han propuesto lograr objetivos mutuamente excluyentes.
- Para lograr un arreglo transitorio de asuntos complejos.
- Para llegar a soluciones provisionales cuando el tiempo apremia.
- Como forma de salida cuando falla el espíritu competitivo a la colaboración.

5. Mediar:

- Cuando el objetivo es aprender.
- Para fundir percepciones diferentes.
- Cuando se requiere de soluciones de gran alcance.
- Para lograr compromisos mediante la toma de decisiones por consenso.
- Para limar hostilidades.
- Para poner fin al conflicto en vez de disimularlo.
- Para levantar la moral.

En este proceso la tradición y cultura del grupo y sus guías juegan un papel importante, tanto para su agradable solución o como factor en que se puede convertir para futuros y potenciales episodios conflictivos.

16. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN GRUPO. VALORACIÓN DE LAS VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO DE EQUIPO PARA LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Si bien el supervisor casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar la ventaja de contar con su grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones.

La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de nuestras organizaciones.

Ventajas y desventajas del trabajo en grupo.

Ventajas:

Información y conocimiento más completos:

Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de este. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la Toma de decisiones.

Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista:

Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible, cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere, en cierta medida, del de los demás, como resultado, la cantidad y tipos de opciones son mayores que los del individuo que trabaja solo. La participación en grupo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se plantea y permite su discusión para cuando ya sea aceptada, sea un compromiso de todo un conjunto.

Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar. Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.

Incrementan la Legitimidad:

Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Las decisiones grupales no tienen la varita mágica de la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error.

Reducción de los problemas de comunicación:

Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen, cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

Desventajas:**Requieren mucho tiempo:**

El reunir al grupo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno (varía de acuerdo a la organización y no debe ser menor de dos semanas). El resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión a diferencia de un solo individuo.

Presiones de aceptación:

Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento grupal". Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencia positiva de algunos de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten y adhieran a la opinión de la mayoría.

En los grupos existen presiones sociales. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y por lo tanto ser protagonistas, puede resultar en un intercambio de pareceres condicionado a deseos de una demostración de un liderazgo. Finalmente se llegará a un mismo resultado que necesariamente debe ser aceptado por todos para tener validez.

Responsabilidad ambigua:

Los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la individualidad se diluye, dándole un gran valor a los resultados.

El Compromiso:

En ciertas ocasiones el grupo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué soluciones recomendar. Obligados a tomar una decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso o a darse por vencidos, aceptando una versión diferente de su solución. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente.

Como lograr que funcione la toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan

expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del Pensamiento Grupal.

La gerencia debe tomar decisiones difíciles y eso hace imposible hacer felices a todos

Momentos como éste agregan nuevas tensiones y demandas a todos en la empresa. La gerencia tiene que tomar decisiones difíciles y medidas poco populares. Esto no es nada fácil ni agradable. Además, eso no demuestra que la gerencia sea vil e insensible.

Observar a una gran empresa pasar por una gran transición y cambio es como observar a los participantes de un juego de cartas. Algunos ganan, algunos pierden y otros empatan. Como el repartidor de cartas, la gerencia debe "trabajar para el bien" de la organización, asumiendo que en el proceso, algunas personas serán más golpeadas que otras.

Si usted fuera la persona a cargo enfrentaría el mismo dilema.

Es fácil sentarse a criticar la manera en que la alta gerencia hace las cosas.

También es fácil acusar a la gerencia de no preocuparse por la gente. Cuando a uno no le gusta lo que está sucediendo, la tendencia natural es buscar a alguien a quien culpar.

Pero en lugar de señalar a sus superiores, considere la posibilidad de que ellos sólo están haciendo lo que deben hacer. Es muy común preocuparse profundamente por los demás, y aun así, no poderles dar todo lo que quieren.

Actividad 1: Pon un ejemplo de un grupo funcional y de un grupo de tarea.

Actividad 2: Piensa en un grupo al que hayas estado o estés participando. Describe las 5 etapas en la evolución de los equipos de trabajo.

Actividad 3: Pon un ejemplo de un grupo de trabajo integrado y un grupo de trabajo autónomo.

Actividad 4: Realiza un cuadro resumen de las técnicas para dinamizar los equipos de trabajo.

Actividad 5: ¿Crees el líder nace o se hace? ¿Se puede aprender a ser líder? ¿Todo el mundo puede ser líder? Realiza una crítica razonada.

Actividad 6: Pon un ejemplo de un comportamiento de un trabajador de la teoría X y de otro comportamiento de un trabajador de la teoría Y. Después imagínate que eres el jefe de cada uno de ellos y explica cuál sería tu reacción razonadamente.

Actividad 7: Realiza un cuadro resumen relacionando los diferentes tipos de líder y la madurez del empleado

Actividad 8: Pon un ejemplo de cooperación directa y otro de cooperación indirecta.

Actividad 9: Piensa en algún grupo al que hayas pertenecido y busca una o varias personas que respondan a los roles estudiados.

Actividad 10: Piensa en alguna vez que hayas tenido algún problema de comunicación por causa de algún factor de bloqueo en la comunicación. Descríbelo en 2 o 3 líneas y redacta la forma correcta de solucionarlo.

Actividad 11: Piensa en alguna vez que hayas tenido que transmitir un mensaje y no lo hayas hecho bien y si te ha faltado alguna actitud que favorece la participación.

Actividad 12: Piensa en alguna vez que hayas tenido que escuchar un mensaje y no lo hayas hecho bien y si te ha faltado alguna actitud de las estudiadas.

Actividad 13:

1. Piensa en alguna reunión en la hayas participado y no haya funcionado bien. Piensa que elemento falló en su organización o desarrollo.
2. Imagina que tienes que organizar una reunión con tus compañeros. Redacta todos los puntos para que funcione bien.

Actividad 14: Piensa en un conflicto que hayas tenido o que hayas conocido. Describe las fases del mismo y las posibles soluciones.

Actividad 15: Piensa en un grupo al que hayas pertenecido y ya no pertenezcas y otro al que todavía pertenezcas. ¿Qué ventajas y desventajas has encontrado en los grupos?