

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

FACULTAD DE INGENIERÍA



Del 23 al 27 de Septiembre del 2002

Instructora • LIC. ADRIANA LÓPEZ ROJAS

CI - 269

SECRETARÍA DE GOBIERNO

Tabla de contenido

Presentación

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 8 |
| 1.1 Concepto de equipo de trabajo | 8 |
| 1.2 Naturaleza de los equipos de trabajo | 9 |
| 1.3 Origen de los equipos de trabajo | 10 |
| 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO FUENTE DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL | 11 |
| 2.1 Técnica nominal de grupo | 11 |
| 2.2 Diagrama ¿porqué porqué? | 12 |
| 2.3 Diagrama cómo cómo? | 13 |
| 2.4 Análisis de campo de fuerza | 15 |
| 2.5 Técnica Delfo | 19 |
| 2.6 Método de tarjeta de consenso | 20 |
| 2.7 Matriz de selecciones apareadas | 20 |
| 2.8 Técnica de coaching de 8 pasos | 22 |
| 3. EL PAPEL DEL TRABAJO EN EQUIPO, FUENTE DE RENDIMIENTO INSTITUCIONAL | 24 |
| 3.1 El uso del influjo y el poder de grupo en el ejercicio de acciones | 24 |
| 4. FASES DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO | 27 |
| 4.1 Fases evolutivas | 28 |
| 4.2 Fases dinámicas | 28 |
| 5. DESENVOLVIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO | 30 |
| 5.1 Transformaciones | 30 |
| 5.2 Resistencia al cambio | 30 |
| 6. PERFIL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO | 32 |
| 6.1 Causas y factores que intervienen en la conformación de los equipos de trabajo | 32 |
| 6.2 Causas y factores que intervienen en la consolidación de los equipos de trabajo | 33 |
| 6.3 Conductas de los equipos de trabajo eficaces y competentes | 33 |
| 6.4 Atributos que caracterizan a los equipos de trabajo de alto rendimiento | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 7. FALLAS FRECUENTES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO | 39 |
| 7.1 Causas | 39 |
| 7.2 Efectos | 40 |
| 7.3 Diagnóstico | 41 |
| 8. CONSIDERACIONES ESPECIFICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO | 42 |
| 8.1 Lineamientos a seguir por todo líder para la plena integración de un equipo de trabajo eficaz | 42 |
| 8.2 Beneficios de tener un equipo de trabajo eficaz en una institución. | 44 |
| 9. LOS EQUIPOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD | 47 |
| BIBLIOGRAFÍA | 49 |

Presentación

El contenido de este curso se encuentra dividido en nueve capítulos: el primero aborda el concepto, naturaleza y origen de los equipos de trabajo.

El segundo capítulo brinda una serie de técnicas que pretenden fomentar el crecimiento institucional a partir del trabajo con los equipos.

El tercer capítulo resalta la importancia del trabajo en equipo como base fundamental para el rendimiento institucional.

El cuarto capítulo hace referencia las fases evolutivas y dinámicas del proceso de formación de los equipos de trabajo.

El quinto capítulo recupera el desenvolvimiento de los equipos de trabajo; por una parte las transformaciones y por otra la resistencia al cambio.

El sexto capítulo plantea el perfil de los equipos de trabajo a partir del análisis de las causas y factores que intervienen en la conformación y consolidación de los mismos. Por otra parte, las conductas de los equipos de trabajo eficaces y competentes y los atributos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento.

El séptimo capítulo establece las fallas más frecuentes de los equipos de trabajo.

El octavo capítulo expresa consideraciones específicas de los equipos de trabajo. Los lineamientos a seguir para todo líder grupal y los beneficios de tener un equipo de trabajo eficaz.

Por último, se habla de los equipos y la administración de la calidad total.

- Al término del curso, el participante estará en condiciones de definir los fundamentos primordiales de la estructura y dinámica de los equipos de trabajo organizados, eficientes y productivos, con el propósito de alcanzar una óptima integración en el seno de los mismos y un crecimiento institucional.

Objetivos Específicos

- Comprende la importancia del trabajo en equipo dentro de las instituciones.
- Aplicar técnicas de desarrollo de los equipos para fortalecer el crecimiento institucional.
- Conocer las características de los equipos eficaces con miras a fortalecer los vínculos de trabajo dentro de la organización.

Metodología

El curso empleará técnicas tanto teóricas como prácticas para que los participantes a través del intercambio de conocimientos con el grupo y la asesoría del capacitador logren comprender la importancia que reviste el trabajo en equipo dentro de las instituciones.

Habrán talleres de trabajo, lecturas comentadas y ejercicios individuales orientados a la aplicación de técnicas vivenciales que coadyuven el reforzamiento de la información recibida y posibiliten un plan de trabajo acorde las características propias de los equipos.

Evaluación

La evaluación del curso se realizará de manera permanente, durante el desarrollo de los temas y cumplimiento de los objetivos; con la diaria retroalimentación que se dé entre los participantes y los instructores percatándonos así, de las habilidades y destrezas de cada individuo para sacar provecho de ello.

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN.

1.1. Concepto de equipo de trabajo.

Un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y que son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. El formal aquí está definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y dependen de ellas. En cambio, los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa.

Bajo las relaciones formales en cada organización existe un sistema más complejo de relaciones sociales consistentes en muchas organizaciones informales. Esto se refiere a la socialización de los empleados. Cuando existen muchos grupos informales diferentes nos referimos a ellos como la organización informal, que constituye una influencia poderosa para la productividad y la satisfacción en el empleo.

Los grupos pueden subclasificarse en grupos de mando, de tareas, de intereses o amistad. Los grupos de mando y de tareas dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales.

1. El Grupo de mando, esta determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que reportan directamente a uno de los directivos, subdirectores, jefes de departamento, etc.

2. Los grupos de trabajo, también determinados por la organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato.

3. Las personas que pertenecen o no a un grupo de mando o trabajo pueden afiliarse a fin de alcanzar cierto objetivo que desean. Surge así el **grupo de interés**.

4. A menudo surgen los grupos porque los miembros poseen una o más características comunes. A esos grupos los llamamos **grupos de amistad**.

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Hemos de reconocer que esos tipos de interacción si bien informales, pueden llegar a afectar el comportamiento y el desempeño.

El equipo de trabajo es la reunión de un grupo de personas cuyos fines es obtener un objetivo, meta, producción, resultado y tareas específicas. Un equipo puede diferir por varios modos:

- 1) Los equipos tienen una relación estrecha;
- 2) Tienen una meta aparte de sus objetivos individuales;
- 3) Examinan su interacción cada vez que lo consideran necesario;
- 4) Son interdependientes en las tareas del grupo;
- 5) Tienden hacer hincapié en el sentimiento de "nosotros" cuando se refieren al equipo.

1.2. Naturaleza de los equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

Los equipos de trabajo se consideran fenómenos que están presentes en las actividades cotidianas de la vida, que se espera ocurran en ciclos predecibles es decir, cada etapa o cada periodo es considerada un ciclo. El desenvolvimiento de cada equipo sigue un curso de desarrollo algo similar al de una persona desde la lactancia hasta la madurez.

1.3. Origen de los equipos de trabajo.

Se remonta desde la aparición del hombre, cuando vivía en pequeños grupos buscando mejores condiciones de vida y sobretodo para sobrevivir a las diferentes condiciones climatológicas en las que se establecía, al principio el hombre tenía la necesidad y curiosidad por descubrir diferentes territorios favorables siendo un grupo nómada. Una vez asentado en su "nuevo territorio" organizaban equipos de trabajo para la búsqueda de alimentos y de vestido. Al volverse más sedentario obligó a establecer mejores formas de trabajo y de equipo. Conforme fue interactuando con los demás miembros, el aprendizaje dentro del equipo permitió acrecentar los conocimientos y se volvió esencial para lograr mejores objetivos.

Capítulo 2

2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO FUENTE DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.

2.1 Técnica nominal de grupo.

Es utilizada para obtener la mayor homogeneidad posible en los grupos. Este tipo de técnica consiste en reunirse con pocos miembros de un equipo para la realización común de alguna actividad o algún estudio mediante la distribución del trabajo. La duración de éstos equipos es variable, pueden ser permanentes o transitorios enderezados a la realización concreta de un proyecto.

El equipo puede verificarse:

- 1) Por iniciativa espontánea de los miembros del equipo, quienes eligen por iniciativa a los integrantes del equipo.
- 2) Por sugerencia del directivo que es de manera indirecta quién determina a los equipos.
- 3) Por imposición del directivo, tomando en cuenta el desarrollo y las aptitudes de cada integrante.

La distribución del trabajo admite varias variantes como son:

- a) Asignación de tareas concretas a cada integrante o cada equipo.
- b) La libre elección de las tareas de cada miembro o equipo.
- c) Recomendación del directivo o líder.

Para introducir a los miembros del equipo al trabajo grupal se pueden utilizar varios juegos que ofrezcan vivencias a partir de las cuales se aprecian los beneficios y dificultades.

La iniciativa y creatividad del directivo o líder permitirá idear mejores técnicas que faciliten la puesta en escena de ciertos miedos, fantasías, expectativas y el descubrimiento de las posibilidades de trabajo en grupo.

EJERCICIO

2.2 Diagrama ¿Por qué? , ¿Por qué?

Algunas veces el directivo o líder es el responsable de aplicar algunas técnicas para el mejor desempeño, escogiendo la mejor metodología que él considere pertinente para el grupo, Esta metodología deberá articular lo mejor posible las técnicas y procedimientos según los diversos momentos del proceso de equipo y que en su expresión más completa corresponde a la apertura o introducción, desarrollo y conclusión o cierre. El directivo o líder, tiene que asumir su rol como promotor, organizador y coordinador del proceso del grupo con una propuesta de planeación que incluya sugerencias metodológicas iniciales.

Esta propuesta será el punto de partida y deberá considerar aspectos concretos como son:

- Características del grupo al que va dirigida, nivel de escolaridad, antecedentes, intereses, si el grupo va empezando, si habían trabajado juntos, etc.
- El programa de trabajo, antecedentes que se requieren, procesos de conocimientos específicos del área, conceptos y teorías básicos, bibliografía;
- Los propósitos de transformación que deberán estar vinculados con los modos;
- El proyecto global en el que quedará inserta la estrategia de trabajo.

EJERCICIO

2.3 Diagrama ¿cómo?, ¿Cómo?

En las estrategias usuales de los directivos o líderes puede constatarse la inclusión de técnicas individuales y grupales que se articulan de manera dinámica y por yuxtaposición.

La instrumentación juega un papel decisivo en todos los momentos del proceso de trabajo y desde la perspectiva del desempeño grupal, algunos problemas específicos quedan bajo los siguientes rubros:

1. Sensibilización por el trabajo grupal. ¿Cómo cambiar actitudes a favor del trabajo individual por actitudes de simpatía hacia el trabajo grupal?
2. Promoción del avance del proceso grupal. ¿Cómo se propicia que el grupo pase de la suma de personas a la colaboración de éstas para producir sus propios metas.
3. Formación de actitudes y habilidades para el estudio crítico. ¿Cómo conseguir que el grupo disponga de las habilidades para analizar, criticar, resumir, sintetizar, expresarse, producir, crear, etc.? ¿Es necesario que como prerequisite posea estas habilidades a nivel individual?
4. Elaboración colectiva de las informaciones que reporta la realidad concreta. ¿Cómo lograr mejores aproximaciones a la realidad?
5. Adquisición de habilidades para exponer y difundir las elaboraciones y conocimientos grupales. ¿Cómo auspiciar la adquisición de habilidades para exponer y difundir las habilidades.
6. Evaluación de los procesos y sus productos. ¿Cómo ir reorientando el proceso de trabajo por las mejores vías de consecución?

El trabajo grupal requiere de un trabajo individual, de gran consistencia y calidad.

Las experiencias respecto al trabajo en grupo se reducen a aquellas ocasiones en que, por encargo del directivo o líder, formando equipo, se dedican al trabajo sobre determinados temas. Generalmente uno o algunos de los participantes resuelven el problema y cumplen con la tarea solicitada, mientras que el resto sólo escribe su nombre; el compañerismo impulsa a unos a cubrir a los otros pero el resultado es que no se logran los resultados de socialización propuestos. Es necesario que el directivo o líder sensibilice a los miembros del equipo a través de acciones y actividades de desempeño.

Ejemplos de este tipo de técnica:

Presentación por parejas. Se llevan los siguientes pasos:

- a) El grupo pone en común acuerdo la importancia de la comunicación y el diálogo.
- b) Cada uno de los participantes escoge un compañero, al que conozca menos, se presentan mutuamente e intercambian ideas sobre características personales y vivencias recogidas sobre trabajos en equipo.
- c) Cada pareja elige a otra y los cuatro entran en plática. Cada uno presenta a su compañero y expone las características principales de éste, así como sus impresiones sobre el trabajo grupal (nadie se presenta a sí mismo).
- d) En el plenario se pide a un representante del cuarteto que presente a los compañeros con los que ha conversado y se analiza la visión general del grupo, los sentimientos manifestados y los descubrimientos.

Palabras claves:

- 1) En círculo o en semicírculo se pide al grupo que reflexione sobre su estado de ánimo, sus objetivos, sus expectativas frente al curso y al trabajo grupal y que los exprese en una sola palabra.
- 2) Se invita a todos a pasar al pizarrón en silencio, a escribir la palabra representativa de una de sus ideas y preocupaciones.
- 3) Se les pide que pase al frente a tachar las palabras que les disgustan o rechazan.

- 4) Se les solicita pasar a subrayar las palabras que les gusten o llamen su atención positivamente (aunque estén tachadas por otros)
- 5) Un voluntario trata de interpretar las inquietudes generales.
- 6) En un equipo se analizan los sentimientos experimentados cuando otros tachaban o subrayaban las palabras que habían anotado; el ¿por qué haberlas escrito? y se propicia el dialogo y comentarios.

EJERCICIO:

2.4 Análisis del campo de fuerzas.

Este método se puede aplicar a:

Examen de situaciones de cambio (tanto para obtener cambios como para oponerse a los mismos)

- Diagnóstico de situaciones-problema.
- Solución de problemas socio-técnicos.
- Planteamiento de cambios individuales , grupales, sectoriales en instituciones y comunidades)

El método puede ser utilizado por un individuo trabajando aisladamente, como un grupo trabajando cooperativamente. En el caso de trabajo en grupo se recomienda que cada una de las etapas se desdoble en dos subetapas:

1. INDIVIDUAL.- En que cada individuo componente del grupo trabaja aisladamente sobre la etapa tipo.
2. DE COLABORACIÓN.- A continuación, el grupo integra lo que cada uno de los componentes produjo individualmente. Aquí se discutirá, aclarará y, siempre que sea posible, se buscará la obtención del consenso del grupo.

El método de análisis del campo de fuerzas está constituido por las siguientes etapas:

1. **Problema.**- Núcleo de la dificultad percibida. Esencia de lo que se quiere modificar o evitar.
 - 1.1 Identifique el problema en una primera aproximación.

1.2 Defina el mejor núcleo específico, esencia concreta.

1.3 Elabore con más detalle: caracterización clara, precisa, realista, completa.

2. **Situación.-** Cobertura del problema (raíces, ramificaciones y atmósfera)

2.1 Primeras señales o síntomas que llamarán en un principio la atención sobre la posible existencia de un problema. ¿quién lo percibió, cuándo, cómo, dónde, etc.?

2.2 Diversos aspectos, condiciones y ¿quienes intervienen en el problema o están unidos al mismo?

2.3 ¿Cómo ha evolucionado la situación?

2.4 Causas posibles

2.5 Efectos psicológicos y reacciones emocionales en cuanto a personas/grupos/sectores/organizaciones afectados, implicados o participantes en la situación dentro y fuera del sistema.

2.6 Otros efectos, consecuencias o repercusiones: de naturaleza ni psicológica ni social, esto es, efectos materiales, financieros, ecológicos, políticos, económicos, etc.

3. **Situación deseada.**

3.1 Resultados esperados-objetivos finales. Metas-aspectos a modificar-situación ideal.

3.2 Especifique "núcleo y cobertura" de la nueva situación. Refiera a los mismos aspectos citados en la "situación-problema actual.

4. **¿Objetivos intermedios o resultados parciales?**

Etapas, primeras aproximaciones. Puente, a corto/mediano plazo, entre el actual y el deseado (idea I o final)

5. **Diagnóstico del campo de fuerzas (o factores)**

5.1 Hay tres tipos de fuerzas internas y/o externas, o sea, tres tipos de factores que existen, influyen o pueden influir sobre la situación-problema:

a) **PRO:** Propulsoras, positivas, que actúan para modificar la situación- resolver el problema.

- b) **CONTRA:** Restrictivas, negativas, que impiden o dificultan la solución del problema. En general, aquí están "CAUSAS" del problema.
- c) **DUDOSAS:** Indefinidas, indecisas, neutras, latentes, inestables, confusas.

5.2 Para cada categoría, liste en columna todas las posibles fuerzas o factores, aún los menos importantes. Use el proceso de "lluvia de ideas", esto es, escriba todo lo que le venga a la mente sin rechazar ni evaluar a priori ninguna idea, por más absurda que pueda parecer.

6. Evaluación del campo de fuerzas

6.1 Identifique la importancia actual de cada fuerza o factor PRO y cada factor CONTRA en la situación problema; tomando en cuenta la siguiente escala de influencia ACTUAL.

1 (poca) 2 (algo) 3 (razonable) 4 (grande) 5 (muy grande)

6.2 Verificación: la suma de los pesos de las fuerzas CONTRA debe ser mayor (o igual) que la suma de los pesos de las fuerzas PRO (si de hecho hay un problema no resuelto)

7. Estrategia

7.1 Para modificar la situación y resolver el problema es necesario alterar el equilibrio del campo de fuerzas.

7.2 "Lluvia de ideas": escriba las posibles acciones para:

- a) Disminuir, anular, paralizar, oponerse a modificar la dirección de cada fuerza CONTRA.
- b) Aumentar, fortalecer, estimular, apoyar o crear (nuevas formas pro)
- c) Bloquear o activar como fuerza PRO cada fuerza DUDOSA.

7.3 Revise las ACCIONES posibles y señale las más prometedoras (eficaces, simples, rápidas, de menor riesgo...)

7.4 Haga en columna, la lista de las acciones escogidas.

7.5 Añada a esa lista dos nuevas columnas:

- a) RECURSOS: lo que cada acción exigirá de material, personal, \$, etc.. Tales recursos ¿están disponibles?
- b) RESTRICCIONES: en cuanto al tiempo, costos, riesgos, etc.

8. PLAN DE ACCIÓN

8.1 Integre la lista de las acciones escogidas/recursos/restricciones en un PLAN GLOBAL DE ACCIONES COORDENADAS.

8.2 Especifique en el plan si es posible:

- a) Secuencia/prioridad/interdependencia de acción. Frecuentemente es más eficaz actuar sobre las fuerzas CONTRA: disminuye resistencias al cambio sin despertar reacciones defensivas contrarias.
- b) Objetivo: finalidad/meta de cada acción.
- c) Tareas o actividades: subdivisiones de cada acción.
- d) ¿Quién es el ejecutor responsable de la acción/tarea?
- e) ¿Cuándo: fechas, duraciones, fechas-límite?
- f) ¿Dónde: locales de las acciones/tareas?
- g) ¿Cómo: métodos y procedimientos?
- h) ¿Cuánto: recursos de personal, material, a movilizar? Prever el modo de obtenerlos.
- i) Observaciones: cuidados, detalles especiales. (principalmente cuando hubiera riesgos implícitos)

9. Control del plan de acción.

9.1 Se debe prever un sistema de acompañamientos, verificaciones y retroalimentación para el control de las acciones y evaluación de resultados.

9.2 Así mismo:

- a) Índices (observables o mensurables). Señales, indicadores de cambios recurrentes de cada acción/tarea.
- b) ¿Quién, cómo, cuándo, dónde se hará? Verificaciones (observaciones medibles); evaluaciones (y criterios); retroalimentación (¿a quién informar?).

2.5 La técnica Delfos.

Es una técnica estructurada para las decisiones tomadas en grupo, que se basa en la administración reiterada de escalas de clasificación con el propósito de obtener opiniones sobre una decisión, primero sin enfocarse en ella y después reenfocándose.

Los miembros del grupo empiezan por explorar el tema individualmente. Con el procedimiento Delfos tradicional, un grupo pequeño de personas diseñan un cuestionario para realizar una encuesta aplicándose a un grupo mayor de encuestados.

El grupo grande de encuestados contesta el cuestionario. Los resultados se tabulan y usan para preparar un cuestionario revisado, el cual vuelve a ser contestado por el grupo grande. Por tanto, los resultados de la encuesta original se retroalimenta al grupo grande de encuestados y son discutidos por ellos. Este proceso continúa hasta que se llega a un acuerdo. Entonces. Todos los miembros del grupo llegan a un entendimiento en cuanto a la opinión del grupo respecto a las cuestiones abordadas.

La técnica Delfos es muy útil en diversas circunstancias. Funciona cuando no es posible una conversación frente a frente y proporciona una forma sistémica para garantizar la aportación de muchas personas, sobre todo cuando existe la probabilidad de desacuerdos significativos. Especialmente cuando las personas que deciden no pueden aplicar técnicas analíticas precisas para resolver el problema, sino que prefieren usar juicios subjetivos en forma colectiva, los procedimientos Delfos pueden ofrecer información de una cantidad enorme de encuestados. Pueden aumentar la eficacia de las juntas de grupo, cuando se presentan, y reducen la probabilidad del pensamiento del grupo. Sobre todo si las personas involucradas no han podido comunicarse debidamente en el pasado, los procedimientos Delfos ofrecen un procedimiento sistemático para asegurar que sus opiniones sean presentadas. La técnica Delfos puede superar situaciones en las que las personas están en franco desacuerdo o en las que el anonimato de las opiniones se debe conservar a fin de proteger a los miembros del grupo. Cuando el tiempo y los costos impiden juntas frecuentes del grupo o cuando la comunicación adicional

antes de las juntas sostenidas, la técnica Delfos es de gran valor en la toma de decisiones.

2.6 Método de tarjeta de consenso.

Aunque la búsqueda de consenso es crucial, se la ignora en grado sorprendente. Al no haber consenso le falta sustento a la decisión para que todos depositen su fuerza interna en ella y crean en implementarla. Los jefes que quieren imponer decisiones, tienen todas las de perder. Aptitudes como influencia, empatía, colaboración o comunicación son necesarias para lograr el consenso en un grupo y, que luego, el mismo implemente la decisión tomándola como una meta compartida o una misión o dirección.

El poseer inteligencia emocional no solo beneficia al equipo conformado explícitamente por objetivos específicos sino que dinamiza la relación entre distintos integrantes de la organización los cuales forman un equipo mucho mayor (o "EL equipo") y logra que la institución avance en sus metas finales o que encuentre alternativas originales a problemáticas generales.

2.7 Matriz de selecciones apareadas.

La matriz de interacción Hill (MIH) conceptualiza la interacción verbal en dos dimensiones: el contenido (lo que está en discusión) y el proceso (cómo se está discutiendo). El inventor de ésta matriz Wm. Fawcett Hill, indica que la interacción cae bajo cuatro categorías de contenido y cinco categorías de proceso. Estas se intersectan y forman una matriz de veinte células:

Las dimensiones de contenido.

Tópico. Cualquier tema que no sea el grupo mismo, un miembro de la pareja o del grupo sería clasificada en la columna tópico de la matriz, la mayoría de los ambientes en los salones tendrían una fuerte

concentración de materia tópico, es decir, la plática sin relevancia social y las relaciones sociales en general.

Grupo o Pareja. Esta dentro de la interacción verbal que se produce entre dos personas, por ejemplo: ¿cuándo nos vemos de nuevo?

Personal. El concepto de una persona dentro de ésta categoría es que se discuten cosas acerca de la personalidad del miembro del grupo que puede ser el inconforme o el conforme.

Relación. En este concepto se discuten los sentimientos y pensamientos que dos personas tienen hacia otra persona. Las discusiones de relación se caracterizan por el intercambio recíproco entre dos personas. Cuando los miembros discuten acaloradamente unos con otros y no sobre la materia de estudio entonces la clasificación es de relación.

Las columnas de contenido personal y de relación son centradas en el miembro.

Las dimensiones de proceso.

Reactiva. Esta categoría representa la interacción más sencilla y consiste en un reconocimiento del mensaje recibido. A menudo se observa en hospitales entre enfermeras y pacientes.

Convencionales La discusión se lleva a cabo de una manera típica apropiada socialmente, la conversación está en un nivel de seguridad sin involucración, es cortés y amistosa. El nivel de discusión es descriptivo y no de solución de problemas.

Catagórica. Regularmente la categoría afirmativa se distingue por un tono hostil o de ataque, las aseveraciones catagóricas son a menudo polémicas. En ocasiones la interacción tiende a cerrar la discusión, en lugar de incrementarla. Los intercambios de ideas son en un solo sentido y no de dos o varios.

Especulativa: La discusión especulativa se caracteriza por una comunicación de cooperación en dos sentidos. La palabra clave aquí es la de discutir es decir explorar.

Confrontativa. Las expresiones empleadas en ésta categoría tienden a basarse sobre lo ya dicho, clarificar, resolver, evaluar, etc. se apoya en documentos; el que hace uso de la palabra da apoyo a sus opiniones. El que habla se hace responsable de sus sentimientos y pensamientos. Por otro lado, se orienta a la solución de problemas o conflictos.

2.8 Técnica de coaching de 8 pasos:

La técnica denominada coaching, y cuyo nombre se ha respetado en ingles por ser difícil una palabra en español que conserve la esencia del concepto teórico, consiste en una serie de 8 pasos que se siguen en una sesión con un individuo del grupo, o todo el equipo de trabajo, y que lleva el objetivo de influir en el comportamiento de dicha persona o equipo. Es una técnica sencilla y práctica que es de gran ayuda para el ejercicio de la autoridad y del poder. Los siguientes son los 8 pasos:

1.- DAR APOYO:

Este paso se presenta al principio de la sesión y se mantiene constante a lo largo de toda la sesión.

2.- DEFINA EL TÓPICO Y LAS NECESIDADES:

Sea objetivo en cuanto a no mencionar culpables, solamente referir hechos y necesidades, esto evita que la persona adopte posturas defensivas que dificultan el objetivo de la sesión.

3.- ESTABLEZCA IMPACTO:

Trate de utilizar un lenguaje y términos que impacten emocionalmente, remarque la importancia del asunto sobre el cual se está tratando, este puede ser en relación a la persona, a ambos o a la institución o vida en general.

4.- INICIE UN PLAN:

Comience por poner en calidad de propuesta algunas alternativas de solución y procure ir construyendo de manera conjunta el plan de acción

para la solución del asunto: No trate de imponer su solución, es importante que la otra parte se sienta y sea tomada en cuenta con base en sus necesidades y recursos.

5.- GENERE UN COMPROMISO:

Cualquiera que éste sea deje bien claro que ambas partes están asumiendo un compromiso. El compromiso debe de quedar definido en términos claros y objetivos con la finalidad de poder claramente saber si éste se ha cumplido o no.

6.- ENFRÉNTESE A LAS EXCUSAS/RESISTENCIAS:

Es probable que todavía en esta parte de la sesión aparezcan excusas y/o resistencias hacia la puesta en marcha del plan de acción diseñado. Permita modificaciones pero no en lo sustancial que es el compromiso y la intención de resolver el conflicto.

No evada o posponga este enfrentamiento podría traer como resultado el estancamiento o retroceso de lo hasta aquí avanzado.

7.- ACLARE LAS CONSECUENCIAS, NO CASTIGUE:

Es importante hacer saber las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas, que se presentarán como efecto del cumplimiento o no del compromiso adquirido. En este punto debe cuidarse el detalle de hacer ver que las posibles consecuencias negativas que se llegaran a presentar son el resultado lógico de dicho incumplimiento, sin relación causal alguna con la persona que administra dicha consecuencia.

8.- NO SE RINDA:

Por más resultados adversos que obtenga y resistencias que tenga que enfrentar debe mantener el ánimo y el deseo de realmente influir en la otra persona. Si es necesario re programe otra sesión, pero no abandone la empresa.

NOTA: NO OLVIDE QUE EL PASO No. 1 "DAR APOYO" SE MANTIENE PRESENTE A LO LARGO DE TODA LA SESIÓN, DE HECHO ES EL COMBUSTIBLE QUE HACE QUE ESTA CAMINE BAJO BUEN TONO.

Capítulo 3

3. EL PAPEL DEL TRABAJO EN EQUIPO, FUENTE DE RENDIMIENTO INSTITUCIONAL.

3.1 El uso del influjo y el poder del grupo en el ejercicio de acciones.

Parecería ser entonces que el motivador sea el desafío creativo, el estímulo del trabajo en sí y la posibilidad de continuar aprendiendo personalmente y en equipo. Una buena tarea que comienza con una extraordinaria sensación de bienestar sin duda terminara de una manera exitosa.

El flujo hace fácil lo difícil, si estamos felizmente concentrados y conectados en algo exigente, el gasto de energía cerebral es mínimo, paradójicamente es en los momentos de dispersión y aburrimiento cuando la actividad cerebral se dispersa, el cerebro esta super activado pero mal direccionado. En los momentos de flujo nos encontramos con una disminución cortical aunque los asuntos que nos ocupen sean difíciles.

Hay actitudes naturales en los individuos que ayudan grandemente a las personas o grupos, una de ellas es la presencia psicológica. En verdad esta actitud es una cálida ayuda hacia los demás a fin de que ellos mismos, en momentos de bloqueo encuentren elementos que tenían pero no detectaban por su propia confusión. Esta "colaboración" es un ejemplo de la presencia emocional en las relaciones, sean ellas grupales o no. Para ejercerlo es imprescindible no estar discapacitado por la ansiedad para poder brindarse a los demás.

El estado llamado flujo es el que nos lleva naturalmente al perfeccionamiento dado que la libertad emocional que disfrutamos nos

hace aprender permanentemente, permitiéndonos paralelamente iniciar nuevos proyectos o encarar acciones desafiantes.

Sucede que en las situaciones productivas felices se produce un estrés bueno, Goleman lo llama estrés que produce un "baño" de catecolaminas, sustancia que es activada por las glándulas suprarrenales, este "baño" incita al cerebro a la atención e interés, y lo mantiene listo para un esfuerzo sostenido lográndose así un estado de motivación "regado" por adrenalina.

Una forma que encuentran los estados de motivación y de presencia psicológica es lo que se conoce como afiliación, entendiéndose por ella la vocación al disfrutar del prójimo, cosa que se da normalmente en las profesiones relacionadas con los servicios, como son la enfermería, medicina, enseñanza, etc.. Esta motivación que es un objetivo en si mismo, llevada a campos mas generales es muy conveniente para fortalecer las relaciones grupales. Fainstein le da a afiliación un sentido diferente al de Goleman, entendiéndolo como tal a "aquella modalidad primaria por la cual un integrante forma parte inicial de un grupo" asociándola para este caso al concepto de pertenencia "sin pasar a momentos distintos de integración".

Hemos visto hasta aquí en forma dispersa varias y diferentes aptitudes motivacionales, Goleman las resume así:

- Deseo de Triunfar
- Compromiso
- Optimismo e Iniciativa

Las personas con afán de triunfo llevan consigo la esperanza de mejorar o destacarse, se orientan hacia los resultados con auto metas fijadas luego de calcular los riesgos que ellas demanden, buscan reducir la incertidumbre para desempeñarse mejor a la vez que aprenden sobre la marcha logrando así una excelente realimentación; Fainstein al referirse a la percepción del logro de metas considera: "los equipos que avanzan sobre la consecución de sus metas o resultados tienen mayor nivel de

satisfacción que aquellos que no lo hacen o tienen obstáculos para alcanzarlos". Lapassade hablando del juramento y con palabras de Sartre dice "es el comienzo de la humanidad" es el momento en que "somos hermanos", luego afirma "el juramento es el poder de cada uno sobre todos y de todos sobre cada uno".

Capítulo 4

4. FASES DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las razones por las cuales se forman los equipos de trabajo son por la proximidad, y la interacción constante; es decir, porque trabajan unas cerca de las otras. Los grupos informales parecen surgir a menudo entre los que trabajan en una proximidad íntima. Además, cuando las personas tienen una interacción frecuente o establecen contactos unas con otras, existe una gran posibilidad de que formen un grupo. Finalmente, si la conducta de un individuo influye en la de los demás, es también muy probable que constituyan un grupo.

Otra razón para que las personas se reúnan en equipos es que se sienten atraídas por individuos similares a ellas. Esta similitud puede tomar las formas más diversas a menudo formando parte del mismo grupo.

Los individuos también se ven atraídos a equipos porque desean participar en ciertas actividades a tratar de alcanzar metas específicas.

Cada grupo de trabajo atraviesa por una serie de fases durante su formación.

- a) normas.- son las reglas de conducta de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del equipo.
- b) Composición del grupo
- c) Papeles.- conductas esperadas que son con frecuencia la función del puesto del individuo
- d) Posición jerárquica (status).- nivel jerárquico relativo que guarda un individuo dentro de un equipo o una organización.
- e) Cohesividad.- atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un equipo.
- f) Liderazgo.- habilidad para dirigir un equipo.

4.1 Etapas evolutivas

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico. La generalidad de los grupos se encuentra en un estado constante de cambio. Pero el simple hecho de que los grupos rara vez alcanzan una estabilidad absoluta no significa que no haya un patrón general que describa cómo evolucionan. Se sabe que los grupos pasan por una secuencia estándar de cuatro etapas

1a. etapa: **Formación**. Se caracteriza por una incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están sondeando el terreno para averiguar que tipos de conductas son aceptables.

2a. etapa: **Conflicto**. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. Además, hay conflicto respecto a quién controlará el grupo. Cuando finaliza la segunda etapa, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

3a. etapa: **Organización**. Surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión.

4a. etapa: **Realización**. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas.

4.2 Fases dinámicas

La formación de equipos de trabajo se produce en la medida en que se facilitan 3 fases determinantes para la integración de las personas, estas son:

Fase de inclusión:

En esta fase se da una mayor comunicación intrapersonal, por ejemplo, cuando una persona se presenta por primera vez en un grupo en el que no conoce a nadie es característico que su aislamiento lo lleve a preguntarse "¿qué hago aquí?" o pensar "mejor me hubiera...". La ansiedad que esta

situación genera lleva al individuo a establecer los primeros contactos a nivel interpersonal.

Fase de control:

En esta fase el individuo, para adquirir seguridad y aumentar sus contactos en los niveles interpersonal y grupal, disminuye la comunicación hacia sí mismo. Conforme al ejemplo anterior, la persona empieza a establecer relaciones y a aliarse con otros miembros del grupo para definir quién y cómo se ejerce el poder y qué tanta intervención tiene en lo que allí sucede.

Fase de aceptación:

En esta fase se logra una relación de mayor confianza entre las personas, lo cual permite la expresión de sus ideas y sentimientos en el nivel grupal. La persona interactúa con los demás en forma más abierta; esto resulta en un mayor aprovechamiento de los recursos del grupo y en una mejor calidad de satisfacción de las necesidades de cada uno de los miembros.

El nivel de madurez del grupo y el o los estilos de dirección del líder son dos de los elementos del proceso socio afectivo en el grupo, sin embargo existen otros que también juegan un papel importante, esto son:

- La dirección y la profundidad de la comunicación.
- Los patrones de motivación.
- Los supuestos acerca de la naturaleza humana.
- Modelos básicos de competencia y colaboración.

Formas de abordaje de los conflictos interpersonales

Capítulo 5

5. DESENVOLVIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

5.1 Transformaciones.

El desenvolvimiento de grupos se divide en tres períodos básicos: fase de preparación, de actividad e integración.

La fase de preparación consiste en el período necesario para que los miembros del equipo se acostumbren y se adapten a una nueva situación, incluyendo el tiempo necesario para quedar preparados física y psicológicamente para la próxima actividad.

La fase de actividad consiste en organizar el trabajo, las actividades seguidas por el trabajo productivo; el trabajo hacia las metas establecidas. También se consolidan los resultados que aún se pueden pulir y corregir.

La fase de integración es un período problemático en el cual el líder no cuenta con una exposición razonada y suficiente. Incluye concentración sobre el significado personal, aclaración y percepción de actividades. Se discuten el significado de la actividad en el futuro de los participantes.

5.2 Resistencia al cambio.

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre a nivel de la persona.

En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y por tanto la persona –a no ser que esto sea muy incómodo o sobremanera amenazador- busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial o emocional.

A nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:

- a) mecanismos de defensa de negación de la realidad.
- b) tendencia a percibir solamente aquello que conviene o es agradable.
- c) desconfianza.
- d) recelo de perder las cosas buenas actuales.
- e) inseguridad personal frente a lo desconocido.
- f) dependencia.

Frente a la resistencia al cambio, caben los siguientes procesos para reducirla o extinguirla:

I. información de hechos, necesidades, objetivos o probables efectos del cambio.

II. persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.

III. Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.

IV. expresión de los sentimientos y emociones unidos a la perspectiva de cambio.

V. consulta, y si fuera posible, participación, en los procesos de:

- diagnóstico de la situación
- selección o decisión
- planeación de acciones resultantes.

Capítulo 6

6.PERFIL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

6.1 Causas y factores que intervienen en la conformación de los equipos de trabajo.

Casi todas las actividades de los equipos requieren una variedad de habilidades y conocimientos; por lo tanto, sería razonable concluir que los equipos heterogéneos tendrán capacidades e información más diversas y deberán ser más eficaces de los homogéneos. En general, los estudios de investigación sustentan esta conclusión.

Cuando un equipo es heterogéneo en términos de género, personalidades, opiniones, capacidades, habilidades y puntos de vista, aumenta la probabilidad de que posea las características necesarias para culminar sus tareas. El equipo puede ser más conflictivo y menos conveniente en tanto se introducen y asimilan posiciones divergentes, pero las evidencias suelen respaldar la conclusión de que los grupos heterogéneos se desenvuelven mejor que los homogéneos.

Las evidencias indican que los elementos de diversidad interfieren con los procesos grupales, al menos a corto plazo. La diversidad cultural parece ser un bien para las tareas que piden varios puntos de vista; pero estos equipos tienen dificultades para aprender a trabajar juntos y resolver problemas. Ahora bien, el lado positivo es que estas dificultades parecen disiparse con el tiempo. Aunque al principio estos equipos no se desempeñan tan bien como los que tienen una cultura homogénea, las diferencias desaparecen al cabo de unos meses. La razón es que les toma un lapso aprender a superar los desacuerdos y las diferentes posturas para la solución de problemas.

6.2 Habilidades que determinan la consolidación de los equipos de trabajo

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. La primera, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Ningún equipo puede lograr su potencial de desempeño sin desarrollar estos tres tipos de habilidades. Su mezcla correcta es crucial. Demasiado de una a expensas de las demás dará como resultado un desempeño menor en el rendimiento. Pero los equipos no necesitan tener funcionando todas las habilidades complementarias desde el principio. Es común que uno o más miembros asuma la responsabilidad de aprender las habilidades en las cuales el grupo es deficiente, con lo que se favorece que el equipo alcance todo su potencial.

6.3 Conductas de los equipos de trabajo eficaces y competentes

Los equipos de trabajo eficaces y competentes hacen corresponder a la gente con diversas funciones; por ejemplo, los entrenadores de básquetbol que tienen un largo historial de triunfos han aprendido a evaluar a los prospectos; identifican sus fuerzas y flaquezas, las asignan a las posiciones que mejor se ajustan a sus capacidades y les permiten contribuir más al desempeño general del equipo. Reconocen que los equipos ganadores necesitan una variedad de habilidades; por ejemplo, los peloteros, anotadores de poder, disparadores, y bloqueadores. Los equipos exitosos tienen gente que llena todas las funciones clave y la han elegido sobre la base de sus habilidades y preferencias.

Una corriente de investigación ha identificado nueve conductas potenciales que la gente prefiere ocupar en los equipos.

- a) Creadores innovadores.- son imaginativos y son buenos para originar ideas y conceptos. Por lo común son muy independientes y prefieren trabajar a su propio ritmo y a su manera.
- b) Exploradores promotores.- toman las ideas nuevas y abogan por su causa. Son buenos para tomar las ideas de los creadores innovadores y encontrar los recursos para promoverlas. Su principal desventaja es que no siempre tienen la paciencia y las habilidades de control para llevar adelante las ideas en detalle.
- c) Asesores desarrolladores.- tienen fuertes habilidad de analíticas. Se desenvuelven mejor cuando tienen diferentes opciones para evaluar y analizar antes de tomar una decisión.
- d) Emprendedores organizadores.- prefieren establecer procedimientos operativos para convertir las ideas en realidad y realizar las cosas. Imponen metas, hacen planes, organizan a la gente y diseñan los sistemas para asegurarse de cumplir con los plazos.
- e) Terminadores productores.- están interesados en los resultados, pero sus funciones se concentran en asistir en el cumplimiento de los plazos y garantizar que todos los compromisos se lleven a cabo. Se enorgullecen de entregar un producto regular como norma.
- f) Controladores inspectores.-están muy preocupados en establecer y hacer cumplir las reglas y las regulaciones. Son buenos para examinar los detalles y cuidar que se eviten las imprecisiones. Quieren verificar todos los hechos y las cifras y cerciorarse de que "todas las ies tienen punto y todas las tes llevan su tilde"
- g) Defensores cuidadores.- tienen convicciones firmes sobre la forma en la que deben hacerse las cosas. Defienden y libran las batallas del equipo con los de afuera a ala vez que respaldan con fuerza a

los miembros. Son importantes porque proporcionan estabilidad al grupo.

- h) Informadores consejeros.- son buenos escuchas y no se inclinan a imponer sus puntos de vista lo demás. Tienden a favorecer al acopio de más información antes de tomar las decisiones, con lo que cumplen la importante función de alentar al equipo a buscar más datos para decidir y desestimar las decisiones precipitadas.
- i) Vinculadores.- tratan de comprender todos los puntos de vista; son coordinadores e integradores. Les disgustan los extremos y se esfuerzan por fortalecer la cooperación entre los miembros. Reconocen las diversas contribuciones de los demás y tratan de integrar a la gente con las actividades a pesar de las diferencias que puede haber.

6.4 Atributos que caracterizan a los equipos de trabajo de alto rendimiento.

En primer término, los grupos de trabajo de alto rendimiento se suelen formar porque existen metas e intereses en común. Los equipos que se forman tan sólo debido a las necesidades en común, la proximidad física o incluso la similitud cultural talvez no sean eficaces.

En segundo término, un grupo de alto rendimiento es atractivo y está unido. El atractivo, que representa la medida en que las personas quieren pertenecer al grupo, aumenta conforme se considera que el grupo coopera más, adquiere prestigio, fomenta la interacción entre los miembros del grupo, es relativamente pequeño y los demás lo perciben como exitoso.

La pertenencia al grupo puede perder su atractivo si los miembros nuevos del grupo de trabajo sienten que éste impone exigencias ilógicas a las personas, si algunos miembros lo dominan con demasiada frecuencia o si hay competencia entre miembros. Conforme el atractivo de pertenecer al grupo decae, las personas se van esforzando menos por rendir adecuadamente y por alcanzar las metas del grupo.

Los grupos unidos o de cohesión, es decir, los que establecen una cohesión interpersonal fuerte entre sus miembros, logran mayor desempeño, satisfacción, calidad de interacción y consecución de metas. La unión se da con más facilidad en grupos pequeños, homogéneos y estables, aún cuando un exceso de cambios de los miembros, en un plazo breve, perjudican la unión. Los trabajadores muchas veces se sienten atraídos por grupos muy unidos porque éstos están verdaderamente comprometidos con la tarea y ofrecen una identidad fuerte a los miembros de la organización. Conforme los grupos unidos trabajan juntos se van uniendo incluso más, pero, aunque el aumento de unión puede resultar resultados positivos, en muchas situaciones puede derivar en menor productividad.

En tercer término, un grupo de alto rendimiento pasa por un fuerte proceso de grupo. Los miembros del grupo comparten una meta y usan los recursos del grupo para alcanzarla. El equipo trata los errores como si fueran oportunidades para aprender y mejorar y, en consecuencia, fomenta la creatividad y los riesgos aceptados.

En cuarto término, los grupos con alto rendimiento cada vez depositan más en sus trabajadores, la responsabilidad de tomar decisiones y de administrar las actividades del grupo. Los miembros del grupo crean un clima de confianza en el cual se comunican en forma abierta y honrada. Los equipos efectivos revisan y evalúan su desempeño con regularidad con el propósito de identificar los aspectos en los que pueden mejorar.

Otras características de un equipo efectivo son:

1. **Liderazgo Participativo:** El administrador del equipo cuenta con las aptitudes y la intención de desarrollar un enfoque de equipo y dedica tiempo a actividades de fortalecimiento del mismo. La dirección del equipo se contempla como una función compartida, es decir, que se les brinda a otras personas, que no son el director del equipo, la oportunidad de ejercer cierto liderazgo cuando sus habilidades son requeridas por las necesidades del equipo.

2. **Claridad de Misión y Visión:** El equipo define el papel distintivo y productivo que juega dentro de la Institución y hace aportaciones para la planeación, establece objetivos claros y compartidos, los cuales considera que valen la pena
3. **Orientación hacia el Logro de Resultados:** Fija metas de desempeño que sean un desafío para las capacidades del equipo, dedicando la energía principalmente al logro de resultados, revisando con frecuencia el desempeño del equipo para ver dónde es posible desarrollar mejoras en el trabajo.
4. **Procedimientos Bien Organizados:** Se definen claramente las funciones, se desarrollan adecuadamente los patrones de comunicación y los procedimientos administrativos están diseñados para apoyar el enfoque del equipo.
5. **Métodos Eficaces de Trabajo:** El equipo desarrolla formas sistemáticas y efectivas para tomar decisiones y resolver juntos los problemas. Las reuniones son altamente productivas para los resultados buscados.
6. **Compromiso con el Equipo:** Los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso personal con los fines y propósitos del equipo. Al trabajar fuera de los límites del equipo, los miembros experimentan un sentido de pertenencia al equipo y representación del mismo.
7. **Capacidad y Desarrollo Personal:** Los miembros del equipo tienen la capacidad y aptitudes individuales para aportar la "mezcla" de características que proporcionan un equilibrio adecuado. Del mismo modo, se ocupan de adquirir el crecimiento personal que les permita ser capaces de manejar confrontaciones de manera productiva.
8. **Atmósfera, Comunicación y Crítica Constructiva:** El equipo desarrolla un clima en el cual la gente se siente relajada, capaz de ser directa, abierta y preparada para correr riesgos. Este clima permite que se examinen los errores y las debilidades tanto del equipo como individuales, sin ataques personales, a fin de permitir que el grupo aprenda de su experiencia.

9. **Creatividad:** El equipo tiene la capacidad de crear nuevas ideas, valiéndose de las interacciones de sus miembros. Se recompensan algunos riesgos corridos y el equipo apoyará nuevas ideas provenientes de sus propios miembros de fuera. Se realiza un seguimiento de las nuevas ideas llevadas a la acción.

10. **Relaciones Intergrupales Positivas:** Las relaciones con otros equipos se desarrollan de manera sistemática a fin de proporcionar un contacto personal abierto e identificar dónde es conveniente trabajar de manera conjunta a fin de lograr una mejor comprensión entre los grupos. Hay contacto constante y revisión de prioridades conjuntas o colectivas con otros equipos. Se estimula a las personas a entrar en contacto y trabajar con los miembros de otros grupos.

Capítulo 7

7. FALLAS FRECUENTES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

7.1 Causas.

Entre las principales causas encontramos las siguientes:

Sobrecarga laboral. Demasiado trabajo que hacer, en muy poco tiempo y con escaso apoyo. El aumento de trabajo reduce el tiempo libre que la gente podría dedicar a recuperarse. El cansancio se acumula y el trabajo se perjudica.

Falta de autonomía. Ser responsable de la tarea, pero con escaso poder de decisión sobre cómo realizarla. El mensaje emocional que reciben los integrantes del equipo es que la institución no respeta su criterio ni su habilidad innata.

Recompensas magras. Recibir muy poca paga por más trabajo. Otra pérdida de recompensa es emocional: la sobrecarga de tareas, sumada a la escasez de control y a la inseguridad laboral y de resultados despojan al trabajo de su placer intrínseco.

Pérdida de vínculos. Creciente aislamiento en el trabajo. Las relaciones personales son el aglutinante humano que torna excelente a un equipo. Las asignaciones de tareas hechas al azar disminuyen la sensación de compromiso con el equipo o grupo laboral.

Injusticia. Falta de equidad en el trato a la gente. La falta de justicia crea resentimiento, ya sea por desigualdades en la retribución o en la carga de trabajo, por la falta de atención a las quejas o por políticas autoritarias. El

resultado es cinismo y alienación, junto con la falta de entusiasmo por los objetivos de la organización.

Conflicto de valores. Contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo. Ya sea que el trabajador se vea obligado a mentir para efectuar una venta, a eliminar un control de seguridad para terminar a tiempo o, simplemente, a utilizar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, el costo lo sufre su sentido de la moral.

El resultado neto de estas malas prácticas empresarias y que también se presentan en dependencias, escuelas u organizaciones es que fomentan el agotamiento crónico, el cinismo y una pérdida de motivación, entusiasmo y productividad.

7.2 Efectos.

Aprender a expresar lo que pensamos y sentimos sin decirlo en voz alta, nos permite comprender los sentimientos y supuestos ocultos, que pueden crear resentimientos inexplicables y desconcertantes bloqueos. Además de requerir autoconocimiento para rescatar esos pensamientos ocultos, la tarea depende de otras aptitudes emocionales: la empatía y habilidades sociales.

La falta de diálogo, confianza y franqueza en una organización puede darse por:

- El miedo a equivocarse hace que la gente retenga información.
- La necesidad de control de los jefes impide que la gente del equipo aproveche sus habilidades.
- El recelo está muy extendido; cada uno piensa que los otros no ayudan y no son dignos de confianza.

Aquí se torna esencial la inteligencia emocional. Para lograr que un grupo de trabajo supere el miedo, las luchas de poder y el recelo se requiere de confianza y afinidad.

La organización como un todo tiene una especie de "inteligencia", al igual que los grupos y los equipos que la componen. *Inteligencia* es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados.

7.3 Diagnósticos

Existen numerosos diagnósticos dependiendo del tipo de problema para cada empresa, organización o en la escuela. Hablaremos de algunos por ejemplo: la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas nos dice que, en un ambiente de cambio turbulento y competencia, la entidad más adaptable será la que absorba más información, la aproveche más plenamente para aprender y responda con más agilidad, creatividad y flexibilidad.

Tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son "redes de participación". Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores, la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer.

Es aquí donde entra en juego la inteligencia emocional. El nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado en que se realice su grado de capital intelectual y su desempeño general. El arte de maximizar el capital intelectual consiste en orquestar las interacciones de las personas cuya mente contiene ese conocimiento y esa experiencia.

Capítulo 8

8. CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

8.1 Lineamientos a seguir por todo líder grupal para la plena integración de un equipo de trabajo eficaz

La aptitud llamada compromiso es la que permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal; hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para tomar decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo. Los grupos, en estos momentos de globalización donde se está ya trabajando en distintos lugares y en otros tiempos "el compromiso no desaparece por la falta de contacto cara a cara" aunque en estos casos no aparezca la "mutua representación interna". La iniciativa se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras los objetivos con una perseverancia superior a lo que de ellas se espera, si es necesario se convierten en transgresoras para cumplir sus propósitos, manteniendo permanentemente una actitud movilizadora para el equipo. Su optimismo las hacen ser persistentes a pesar de las barreras que se interpongan en su camino, su motivación no es el miedo al fracaso, sino su afán de triunfo, tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales.

Muchas de las aptitudes pueden dar en muchos casos en conductas egoístas, de lo que se desprende la necesidad de un equilibrio permanente para manejar la propia carrera con el compromiso de llevar adelante los objetivos del grupo o equipo al que le debe lealtad. Esa lealtad en fin es hacia los colegas, el equipo, el proyecto laboral y consigo mismo como persona.

"Liderar es dar energía". El modo en que influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo. El arte del liderazgo no consiste en el cambio por si solo sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la *expresión facial o el tono de voz* del líder puede tener muchísimo impacto en el equipo.

En contraste con el poder y la autoridad formal brindada por la empresa, el líder *debe* poseer la aptitud de la *influencia* para ser tal.

Las personas con esta capacidad, saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará, por lo tanto pueden conducir a todos hacia la meta buscada.

Los líderes deben poseer la aptitud del *manejo de conflictos*. Saber manejar con tacto situaciones tensas y personas difíciles o detectarlas antes que se generen es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar en los equipos de trabajo exitosos. Las personas dotadas de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación, desde iniciadores y coordinadores hasta dinamizadores, conciliadores o estimuladores. Esta aptitud es vital porque *toda negociación lleva una carga emocional* y el que sea más "inteligente emocionalmente" poseerá una ventaja clave sobre la otra parte.

El *liderazgo* es uno de los elementos componentes de la inteligencia emocional. Se basa en inspirar y guiar a los individuos o grupos despertando entusiasmo, orientando el desempeño del equipo y poniéndose a la vanguardia.

Pero no todo son rosas en la vida, también existen desventajas. La facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo puede generar "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo en el caso de un liderazgo arrogante o arbitrario logrando la desmoralización de la gente. Pero vale aclarar que una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión, sin por eso desmotivar. Un líder fuerte no actúa como

cerebro del grupo ni toma decisiones autónomas sino que coordina y estimula para lograr el consenso.

Cuando el líder expresa su idea demasiado pronto puede llegar a producir un efecto, opinemos, en sus miembros por lo que es conveniente que no opine de entrada. En este sentido, los jefes de equipo lideran mejor cuanto menos lideran.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras. Estas pueden constituir aproximadamente el 60% de los ingredientes para un desempeño estelar de un individuo , pero en el caso de un líder las empresas consideran que prácticamente del 80-100%. *El liderazgo es casi por entero inteligencia emocional*

8.2 Beneficios de tener un equipo de trabajo eficaz en una institución.

En el mundo moderno sobran tecnologías, capital y empresarios pero faltan buenos equipos. Es crucial para la existencia de equipos que además de existir inteligencia y pericia exista inteligencia emocional.

La colaboración se relaciona con la inteligencia social, saber aprender entre todos y de todos. Para esto se requiere inteligencia emocional. Un experimento realizado en la universidad de Cambridge clarifica el tema. De un análisis de 120 equipos gerenciales simulados que debían tomar decisiones en nombre de una empresa, se demostró que las mejores decisiones no las tomaban los equipos formados por personas dotadas de alto coeficiente intelectual sino los menos brillantes "individualmente". Esto se debió a que los más inteligentes perdían tiempo en el debate competitivo demostrando sus facultades académicas y ninguno se preocupaba por ejercer las demás funciones necesarias para la coordinación del equipo: planificación, recolección de información, elaborar un plan de acción, etc.

La inteligencia grupal es abrumadoramente mayor que la suma de las individuales si los integrantes poseen inteligencia emocional y pueden

relacionarse de manera fluida. Al existir un estado de armonía interna en el equipo, éste multiplica su potencial y aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros. Cada uno de nosotros tiene solo una parte de la información o experiencia que necesita para realizar la tarea.

Las aptitudes de la inteligencia emocional (colaboración y cooperación, habilidades de equipo, empatía, comunicación, etc.) favorecen el proceso de crecimiento de la inteligencia grupal en el equipo. Si uno pregunta a los triunfadores como aprendieron lo que saben, seguramente dirán: "Casi todo lo que sabemos lo aprendimos los unos de los otros". Eso requiere además de inteligencia cognitiva, inteligencia social.

Muchos son los elementos que tienen importancia para la efectividad de los equipos de trabajo pero sin duda que el elemento "humano" es el más importante. Así como el factor técnico se relaciona con el coeficiente intelectual, el factor humano lo hace con la "inteligencia emocional".

Las personas dotadas con la aptitud de *colaboración* promueven un clima amigable de trabajo compartiendo información y recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, gente que se divierte trabajando, comparte y bromea, lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos. La construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se debe iniciar en el nivel más básico de la empresa: con las parejas de las que formamos parte en el trabajo.

Una aptitud muy importante que tiene que ver con los equipos de trabajo: *las capacidades de equipo*.

La ventaja principal de utilizar equipos es quizás su potencial económico. El aumento de la productividad es enorme. Pero las ventajas siguen al plano personal: la gente se siente más satisfecha con la combinación de cooperación y autonomía ofrecida por los equipos autoguidados.

La inteligencia emocional permite que se fomente el debate abierto y riguroso y que los integrantes realicen un examen crítico de las *suposiciones* de ellos mismos. Ese nivel de apertura es una cuestión de

fuerte contenido emocional que divide la fina línea entre llegar a una solución o terminar todos peleados en una reunión de acalorada discusión.

La conclusión: si las discusiones se sobrecargan de emociones se perjudica la calidad de las decisiones.

La clave: las aptitudes emocionales tales como conocimiento de uno mismo, empatía y comunicación, o sea, lo bien que discuta el equipo.

Los líderes del cambio no son necesariamente innovadores pero saben reconocer el valor de una idea novedosa. No ordenan ni dirigen sino que inspiran (en lo intelectual y en lo emocional). Movilizan a la gente despertando emociones con respecto a su trabajo.

Capítulo 9

9. LOS EQUIPOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (ACT)

La esencia de la ACT es la mejora de los procesos, y la participación del empleado es la pieza de mejoramiento de los procesos. En otras palabras, la ACT requiere que la gerencia dé a los empleados el aliento para compartir las ideas y actuar de acuerdo con lo que sugieren. Un autor señaló que “ninguno de los diversos procesos y técnicas de la ACT será entendido o aplicado excepto en los equipos de trabajo. Tales técnicas y procesos requieren de altos niveles de comunicación y contacto, respuesta y adaptación, coordinación y secuencia. Requieren, en suma de un ambiente que sólo puede ser suministrado por equipos de trabajo superiores”.

Los equipos proporcionan un vehículo natural para que los empleados compartan las ideas y apliquen las mejoras. Como señaló Gil Masard: “cuando su sistema de medición le dice que sus procesos están fuera de control, usted necesita saber cómo hacer todo tipo de gráficas de control para monitorear el desempeño, pero todo mundo necesita saber qué en qué etapa se encuentran sus procesos para poder juzgar si se están mejorando”.

En ocasiones el uso de gráficas de control ha traído como resultado conclusiones como: los equipos deberían 1) ser lo suficientemente pequeños como para ser eficientes y eficaces; 2) estar entrenados adecuadamente en las habilidades que sus miembros necesitan; 3) tener suficiente tiempo para trabajar en problemas a los que desean dirigirse; 4) recibir la autoridad para resolver los problemas y llevar a cabo las acciones correctivas; 5) tener cada uno un “guía” designado cuyo trabajo fuera ayudar al equipo a resolver las dificultades que surgieran.

El uso de los equipos tiende a mejorar la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización y reduce sustancialmente el número de

unidades que no cumplen con las especificaciones de la organización y el número de problemas de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Achilles de Faria, Mello. "Desarrollo Organizacional. Enfoque integral" Ed. Limusa. México D.F. 1998

Davis, K., Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Edit. Mc Graw Hill, México,

Hodgetts, Richard M. "Comportamiento en las organizaciones". Ed. Mc Graw Hill. México 1999

P Robbins, Stephen. "Comportamiento organizacional" 8ª. Edición. Ed. Prentice Hall. México D.F. 1999.

P Robbins, Stephen. "Fundamentos de comportamiento organizacional" 5ª. Edición. Ed. Prentice Hall. México D.F. 1999.

Soto, Eduardo. "Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones". Ed. Thomson. México D.F. 2001.

Strauss, George. "Personal. Problemas humanos de la administración". Ed. Prentice Hall. México 1990.