

Curso de




Competencias Laborales Básicas: Dinámica de Grupo, Trabajo en Equipo y Liderazgo

Consejo de Capacitación y Formación Profesional de Rosario y su Región (CCFP-R)







CCFP

Consejo de Capacitación
y Formación Profesional
de Rosario y su Región









Estructura modular del Curso Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupo y Liderazgo

-  Novedades – Foro.
-  Introducción y Objetivos del Curso Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupo y Liderazgo.
-  Charlas de Café – Foro.









Módulo 1- Grupos y Equipos

-  Introducción al Módulo 1- Grupos y Equipos.
-  Lección 1.1 - ¿Qué es un grupo?
-  Actividad sobre el video de las hormigas.
-  Lección 1.2 - La conformación de equipos en los ambientes laborales.
-  Piense en sus propias situaciones de trabajo.
-  Conclusiones del Módulo 1.

Módulo 2 - Etapas, roles y comportamientos de los miembros de un grupo










-  Introducción al Módulo 2 - Etapas, roles y comportamientos de los miembros de un grupo.
-  Lección 2.1 - Etapas de desarrollo de los grupos.
-  Actividad del alumno - Identificación de etapas.
-  Lección 2.2 - Roles de los miembros del grupo en el trabajo en equipo.
-  Lección 2.3 - Condiciones básicas para un buen trabajo grupal.
-  Lección 2.4 - La cohesión entre los miembros de un grupo.
-  Aplicar criterios de cohesión de grupo.
-  Conclusiones del Módulo 2.

Módulo 3 - Toma de decisiones grupal












-  Introducción al Módulo 3 - Toma de decisiones grupal.
-  Lección 3.1 - Ventajas y desventajas de la toma grupal de decisiones versus la toma individual de decisiones.
-  Aplicar criterios de efectividad de grupo en la toma de decisiones.
-  Lección 3.2 - Dinámica Grupal: Técnicas de toma grupal de decisiones.
-  Lección 3.3 - Estilos de toma de decisiones.
-  Identificar estilos de toma de decisiones – Test.
-  ¿Qué estilo es el más adecuado?
-  Conclusiones del Módulo 3.

Módulo 4 - Liderazgo

-  Introducción al Módulo 4 – Liderazgo.

-  Lección 4.1 - Introducción al liderazgo: Los líderes no “nacen”, se hacen.
-  Estudio de caso: El extraño misterio del líder que no lo era.
-  Lección 4.2 - Cualidades de liderazgo efectivo y su impacto en los seguidores.
-  ¿Qué tipo de líder es Ud.? - Test
-  Foro: Mi mejor jefe.
-  Ejercicio: Perfil del líder ideal.
-  Lección 4.3 - La capacitación como herramienta de motivación.
-  Lección 4.4. - Los seguidores.
-  Conclusiones del Módulo 4.

Módulo 5 - Conflictos dentro de un grupo

-  Introducción al Módulo 5 - Conflictos dentro de un grupo.
-  Lección 5.1 - Manejo de conflictos en el grupo.
-  ¿Cuál es su principal actitud en el manejo de conflictos? - Test .
-  Lección 5.2 - Tácticas y actitudes para el manejo de conflictos.
-  Actitudes en el manejo de conflictos - Marco Hipotético.
-  Lección 5.3 - Enfoques y técnicas para resolver problemas.
-  Ejercicio: Análisis de los Campos de Fuerza.
-  Resumen de los enfoques para la resolución de problemas.
-  Conclusiones del Módulo 5.
-  Actividad de cierre del curso - Resumen de lo aprendido.
-  Encuesta al alumno- Cuestionario.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CURSO TRABAJO EN EQUIPO, DINÁMICA DE GRUPO Y LIDERAZGO

El propósito general del curso *Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupo y Liderazgo* es aumentar el conocimiento de los alumnos sobre el modo de mejorar las relaciones grupales de distinto tipo en el ambiente laboral, pero también pueden aplicarse en relaciones familiares, de estudio, etc.

El curso está diseñado de tal manera que permitirá a los alumnos tener una mejor comprensión de los desafíos y temas que enfrentan los equipos de trabajo. También tendrán la oportunidad de desarrollar las habilidades de comunicación para incrementar su rendimiento en el grupo a través de comunicaciones más claras.

Los alumnos aumentarán sus habilidades para reconocer la importancia de los cinco conceptos siguientes:

- Dinámica de grupo
- Toma grupal de decisiones
- Conflictos de grupo
- Estilos de Liderazgo
- Situaciones de liderazgo

Una vez finalizado el curso, el alumno estará en condiciones de establecer el rol de los grupos de trabajo en las empresas y las organizaciones, como así también los desafíos principales y los problemas que enfrentan los trabajadores de todas las categorías en las áreas de comunicación, trabajo en equipo y la práctica del liderazgo.

El curso es también de mucha utilidad para el desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo para la vida personal.

INTRODUCCIÓN AL MÓDULO 1- GRUPOS Y EQUIPOS

Este módulo le permitirá comprender el propósito y objetivos del curso de Dinámica de Grupo y Liderazgo y aprender sobre la conformación de los grupos y sus principales características. También podrá distinguir las diferencias entre grupos y equipos y conocer la dinámica actual de los equipos de trabajo en los ambientes laborales.

LECCIÓN 1.1 - ¿QUÉ ES UN GRUPO?

Si nos detenemos a pensar en nuestra vida cotidiana, reconoceremos que pertenecemos a varios grupos, creados formal o informalmente: integramos grupos en nuestro trabajo, como alumnos de un curso, como padres en una comunidad escolar, como miembros de una comunidad religiosa, un sindicato o de un equipo deportivo, entre otros muchos. También en nuestra familia somos partícipes de un grupo.

La principal razón que incide en la formación de grupos es la obtención de beneficios y la satisfacción de necesidades individuales y sociales (protección, afecto, deseo de poder, amor, amistad). Las personas también se unen a grupos porque comparten objetivos idénticos o similares a los objetivos de un grupo determinado; o bien porque las actividades que se desarrollan en él son del gusto de las personas que se afilian al mismo. Además, en los grupos, las personas pueden llevar a cabo tareas que no podrían realizar de modo individual.

¿Por qué se forman los grupos?

Seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Existe mayor fuerza cuando somos más. La pertenencia a un grupo nos da fortaleza.
Autoestima	<ul style="list-style-type: none">• Nuestra propia estima se acentúa cuando somos aceptados en un grupo altamente valorado.
Afiliación	<ul style="list-style-type: none">• Pertenecer a un grupo satisface la necesidad de amistad y las relaciones sociales.
Poder	<ul style="list-style-type: none">• Lo que no se puede lograr en forma individual, se puede conseguir a través de grupos de trabajo.
Nivel	<ul style="list-style-type: none">• Pertenecer a un grupo que otros consideran importante puede brindar reconocimiento y nivel.

Los grupos están conformados por un número de personas que se relacionan para la obtención de un fin u objetivos comunes. Sus miembros participan durante un período de tiempo en un proceso continuo de comunicación; interactúan entre ellos y se influyen unos a otros. Establecen un sistema de normas aceptadas por todos y se distribuyen tareas.

Veamos algunas de las características más sobresalientes de los grupos:

- Un grupo se constituye con dos o más personas identificadas por el nombre o por el tipo de actividad a la que se dedican (por ejemplo, empleados de una misma empresa o de una misma rama de actividad, una asociación de pescadores, un grupo teatral, etc.).
- Tienen conciencia de grupo, es decir, los miembros se consideran a sí mismos como grupo y tienen una sensación de “nosotros”, que les da una identidad y un sentimiento de pertenencia que los diferencia de otros.
- Los miembros tienen objetivos, metas o ideales comunes. Los miembros se ayudan mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupos.
- Los miembros se comunican unos con otros y desarrollan actividades o acciones en función de objetivos específicos.
- El grupo busca fórmulas para comportarse como un organismo unitario.
- En los grupos hay una distribución de roles que son reconocidos por el resto de los integrantes del grupo.
- Al estar integrados por personas con costumbres, estilos y personalidades diversas, en la vida grupal constantemente hay intercambios de experiencias, existen sentimientos y opiniones contrapuestas, se establecen polémicas y hay diversidad de puntos de vista.

Es difícil pensar que como seres humanos, podamos subsistir sin pertenecer a un grupo. Usted con toda seguridad integra más de uno. Por eso es tan importante reconocer cómo se desenvuelve un grupo y cómo se relacionan sus miembros. El siguiente video muestra como una colonia de hormigas desarrolla el trabajo en grupo.

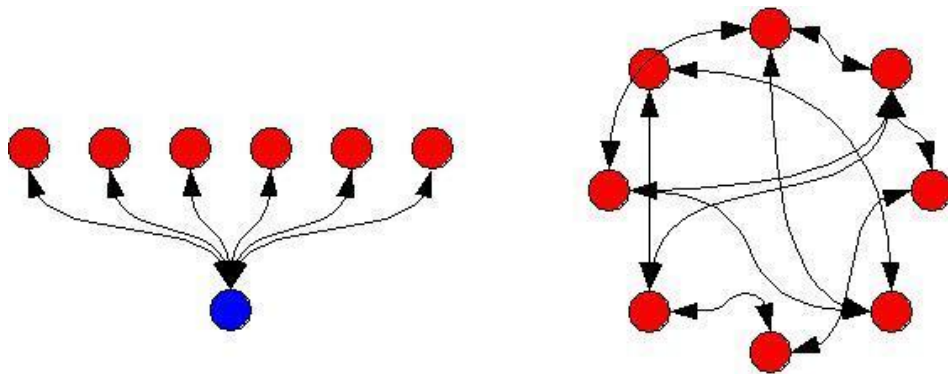


Grupos versus Equipos de Trabajo: ¿Cuál es la diferencia?

Hay diferencias entre pertenecer a un grupo o a un equipo. Todos los equipos son grupos de personas, pero no todos los grupos son equipos. Un dirigente de fútbol puede reunir a un grupo de buenas personas capaces de jugar muy bien con la pelota, pero no necesariamente de construir un equipo. Un coreógrafo de baile puede contar con bailarinas excepcionales para presentar una obra de teatro y fracasar en el intento, si los intereses individuales de cada una se ponen por encima de los objetivos del grupo. El concepto de equipo implica una sensación de misión compartida y de responsabilidad colectiva, mientras que el compromiso dentro de un grupo podría no ser tan fuerte.

Las personas del equipo comparten una meta, ya sea construir una casa, diseñar un espectáculo masivo o lanzar un transbordador al espacio. En las organizaciones modernas es cada vez más frecuente que algunas tareas sean asignadas a personas, conformando un equipo de trabajo.

Es importante tener en mente que las siguientes distinciones entre grupos y equipos reflejan sólo cuestiones de grado. Es más, los equipos pueden ser considerados como grupos altamente especializados.



Grupos	Equipos
Tienen una dirección personalista y el trabajo de cada miembro es más bien individual.	La dirección del grupo es participativa y se trabaja en equipo mediante el autocontrol.
Los fines de sus miembros pueden no ser coincidentes.	Hay un sentido de propiedad sobre los objetivos por parte de todos los miembros.
Los miembros de un grupo muchas veces trabajan más independientemente.	Se comprometen en un propósito común y tienen un conjunto de metas de rendimiento y de expectativas, para lo cual establecen normas colectivas de rendición de cuentas.
Los miembros de un grupo tienen generalmente un líder fuerte.	Los roles de liderazgo son compartidos y todos aportan para el logro de resultados.
A la hora de rendir cuentas, el grupo normalmente hace énfasis en la rendición de cuentas individual.	En un equipo hay rendición de cuentas individuales y mutuas.

Hecha la diferencia entre grupos y equipos, en los módulos siguientes usted observará que no haremos mayores distinciones entre ambos. Tenga en cuenta que al hablar de grupo estaremos pensando en equipo.

ACTIVIDAD SOBRE EL VIDEO DE LAS HORMIGAS

Luego de ver el video de las hormigas, relacione lo observado acerca del trabajo grupal que ellas realizan con las **características** del trabajo en grupo de los seres humanos. Enuncie al menos 3 de las más distintivas y sobresalientes fundamentando su apreciación.

LECCIÓN 1.2 - LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS EN LOS AMBIENTES LABORALES

El video de las hormigas que usted vio demuestra cómo la cooperación les permite a esos pequeños insectos cumplir con sus objetivos de subsistencia. Las hormigas desarrollan labores especializadas: hay hormigas obreras, soldados, investigadoras, cuidadoras, cultivadoras y una hormiga reina. Cada una hace su trabajo en forma ordenada y persistente, colaborando entre todas para obtener un resultado favorable a toda la colonia.

La forma de organizarse de las hormigas es un gran ejemplo que nos brinda la naturaleza. ¿Por qué no pensar entonces en fórmulas para llegar a organizar en equipo el trabajo de las organizaciones y empresas?

La crisis económica del año 1930 en el siglo pasado, conmovió al mundo entero, y los gobiernos, instituciones, empresas y organizaciones advirtieron que no bastaba con producir mucho, sino que había que pensar en cambios en la forma en que se organiza el trabajo.



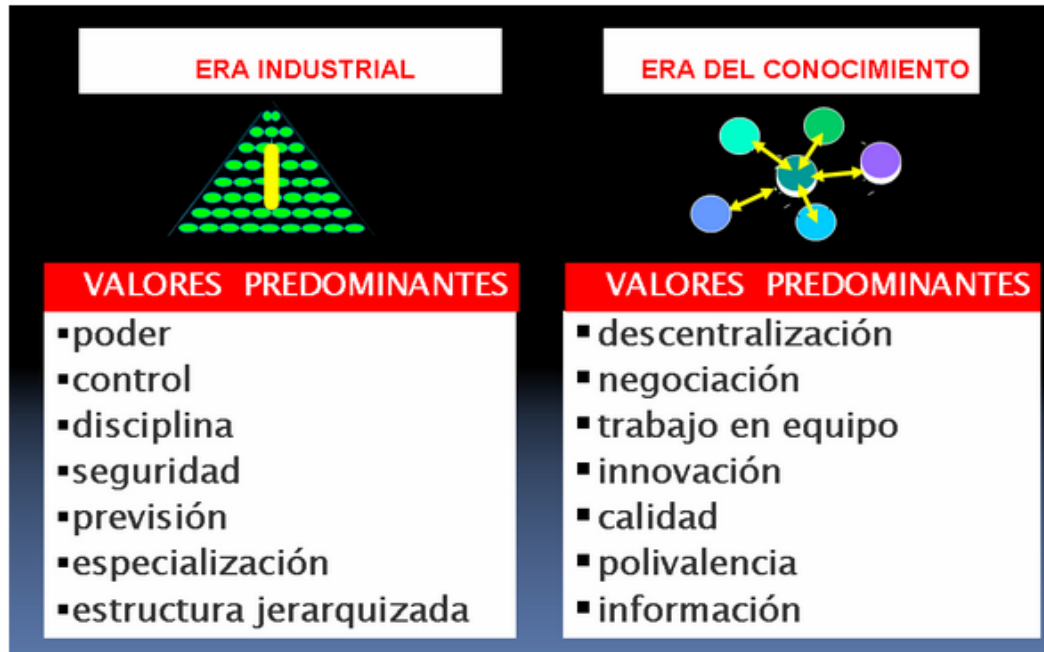
En las últimas décadas estos cambios se han agudizado y el factor humano empieza a ser considerado como el recurso más importante con que cuentan las organizaciones para poder subsistir en un mundo muy competitivo.

Si antes el factor principal para poder competir eran las máquinas y la cantidad de productos elaborados, sin importar demasiado cómo hacerlo, hoy el enfoque se centra más en la calidad y el servicio que se presta a los clientes.

Se dice que actualmente vivimos en la “era del conocimiento”, en contraposición a los valores de la era industrial del siglo pasado. Obviamente, la era del conocimiento no puede basarse en otra cosa más que en las personas y sus capacidades. La tendencia general de las empresas y organizaciones es cuidar más a sus trabajadores mediante, por ejemplo, programas de higiene y seguridad en las plantas industriales, servicios de bienestar para sus trabajadores, control ambiental, etc.

En la era industrial los valores predominantes eran la concentración del poder de decisiones en una sola persona, se imponían el control y la disciplina. Había seguridad y previsión en el trabajo y una fuerte especialización de las tareas. Las organizaciones tenían una estructura tipo piramidal, es decir jerarquizada, y había poca movilidad en las funciones que desempeñaban los trabajadores.

Los valores actuales, en cambio, son la descentralización de las decisiones, la negociación y el trabajo en equipo. Se apuesta a la innovación, a la calidad y a la polivalencia en las tareas, es decir, que las personas puedan desarrollar más de una labor. La información pertenece a todos y es bueno que todos estén informados; la capacitación de los trabajadores pasa a ser clave.



En las empresas y organizaciones, los grupos de trabajo pueden estar estructurados en función de las tareas, las competencias (esto es “el saber, el saber hacer y el saber ser”) o las capacidades de sus miembros y también según otros criterios orientados a lograr los objetivos de la organización.

Las organizaciones se proponen objetivos y metas a cumplir y esperan que los resultados sean compartidos por los individuos, por los grupos y por la organización entera. Para alcanzar los objetivos se realizan planes de acción que se cumplirán mediante las actividades que los miembros del equipo realicen.

En resumen, **el trabajo en equipo** implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de una tarea y sólo si todos ellos cumplen su función, será posible sacar el proyecto adelante. A partir del proyecto común es que se define la pertenencia a un equipo. Por ejemplo, un grupo de empleados de un gran supermercado, cada uno responsable de un sector, no forman un equipo de trabajo. Es por eso que el trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportes individuales.

Observe en el ejemplo siguiente, como el pobre Juan hace la tarea y preste atención a la actitud de los demás. Si bien es divertido, precisamente estos tipos de procedimientos son los que no se deberían aceptar.



Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí conforman un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar una labor específica; la labor de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello, sus actuaciones deben estar coordinadas. En este caso, el equipo responde al resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en una función determinada que afecta al proyecto.

Ahora bien, los equipos de trabajo en las organizaciones se diferencian de otro tipo de agrupaciones por lo siguiente: En primer lugar, es la organización la que establece un grupo de trabajo formal y es ella quien designa los trabajos prácticos y establece las tareas a cumplir. En segundo lugar, el comportamiento dentro de estos grupos se encuentra determinado y dirigido hacia las metas de la organización.

Identificación de las ventajas de los grupos de trabajo efectivos

El trabajo en equipo no sólo es importante porque "cinco cabezas piensan más que una", sino porque un buen equipo es un generador de proyectos. Algunos de ellos pueden ser tan desafiantes que individualmente difícilmente se hubieran logrado.

El trabajo en equipo presenta ventajas directas e indirectas. Las directas se refieren a las ventajas que tiene para el grupo en sí mismo y para sus miembros, mientras que las indirectas son aquellas que tienen que ver con el modo en que beneficia el trabajo en equipo a la organización donde se desarrolla.

Ventajas directas

- Trabajamos con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Compartimos la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es gratificante para cada miembro considerarse parte del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- Disminuye nuestra incertidumbre y el riesgo a equivocarnos en la toma de decisiones.
- Permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás.
- Se logra una mayor integración entre las personas y se conocen mejor las aptitudes de los integrantes.
- En las relaciones personales, permite intercambiar conocimientos y auto reflexionar sobre su trabajo a las personas que integran el grupo.
- Facilita el desarrollo personal, estimula la creatividad y aumenta la seguridad personal.

Ventajas indirectas

- Fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.
- Crea mayor compromiso individual con los objetivos del grupo y por tanto con las metas.
- Facilita afrontar con éxito tareas complejas.
- Mejora el clima laboral y simplifica las labores de control y supervisión del trabajo.
- Los sistemas de comunicación son más directos y se reduce el miedo a opinar.
- Facilita la coordinación de los objetivos de los distintos grupos de la organización.
- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.
- Los miembros del equipo a menudo evalúan el razonamiento de los demás, con lo que el equipo tiene mayores probabilidades de evitar errores.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Se resuelven problemas más rápidamente porque el trabajo en grupo permite tomar decisiones.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema mediante la experiencia e inteligencia colectiva.
- Se comprenden mejor las decisiones, ya que existe un mayor conocimiento e información.
- El grupo permite también la creación de hábitos, valores, creencias y el perfeccionamiento de las habilidades que permiten lograr cambios en la conducta y dinámica del grupo.

Como todo aspecto de la vida que involucra relaciones sociales, el trabajo en equipo presenta también sus desventajas. Tenga en cuenta los siguientes inconvenientes a la hora

de trabajar en equipo. Ellos le ayudarán a entender mejor las dinámicas de grupos y a desarrollar estrategias para aplicar eficientemente las técnicas de la dinámica de grupo.

Los inconvenientes más comunes del trabajo en equipo son:

- Consume más tiempo en la coordinación de las actividades o en la discusión de soluciones y acciones.
- Los individuos dentro de un grupo pueden ser más fáciles de controlar y manipular por un líder fuerte.
- El grupo puede producir situaciones de rechazo a personas que no desea que formen parte de él.
- La responsabilidad de las decisiones o acciones puede ser ambigua porque queda diluida en el grupo.

Las desventajas que pueden existir no desmerecen las ventajas del trabajo en equipo. Comprobamos que éstas son importantes y numerosas, tanto para los individuos como para las organizaciones. Sin embargo, el desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es tarea fácil ni fruto de la casualidad, se necesita bastante tiempo y esfuerzo para conocerlo, practicarlo y desarrollarlo.

En las organizaciones, los grupos de trabajo se constituyen también de acuerdo a sus propósitos. Algunos ejemplos de estos equipos son:

- **Grupos de comando:** Grupos formados generalmente por directivos dentro de una organización.
- **Equipos de funciones cruzadas:** Unen el conocimiento y las aptitudes de personas de varias áreas para encontrar soluciones a problemas operativos.
- **Equipos autodirigidos:** Grupos que trabajan en forma independiente y que pueden hacerse cargo de algunas responsabilidades de conducción (emplear gente, planificar, programar, etc.).
- **Grupo de tareas:** Son grupos temporarios creados para cumplir alguna labor específica.

ACTIVIDAD. Piense en sus propias situaciones de trabajo o actividad.

1. ¿Se beneficia actualmente del trabajo en equipo?, si considera que no lo suficiente, ¿cómo podría beneficiarse?
2. Señale al menos 6 ventajas de los grupos de trabajo.

CONCLUSIONES DEL MÓDULO 1

Los grupos están conformados por un número de personas que comparten una meta, en un proceso continuo de comunicación.

En las empresas y organizaciones, el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en su ejecución, no simplemente la suma de aportes individuales. Pertenecer a un grupo facilita el desarrollo personal, estimula la creatividad y aumenta la seguridad personal de sus miembros, por lo tanto también tiene consecuencias positivas a nivel individual.

Es importante tener en cuenta que la dinámica actual en los ambientes laborales prioriza a los equipos de trabajo como generadores de proyectos y buenas decisiones.

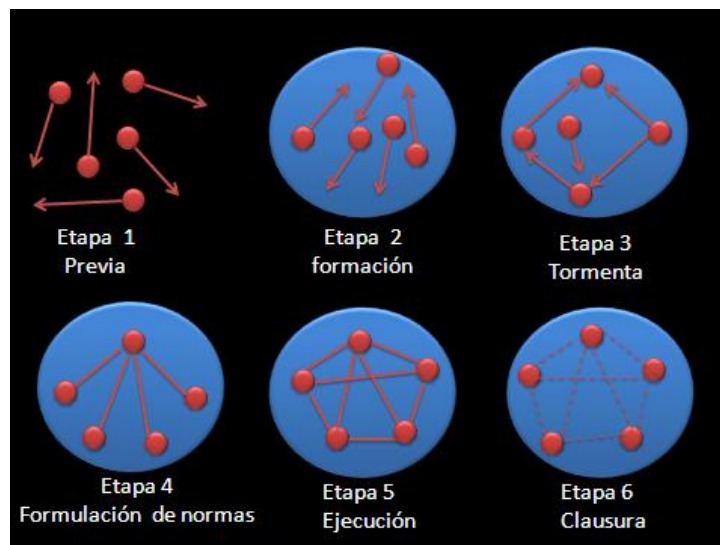
INTRODUCCIÓN AL MÓDULO 2 - ETAPAS, ROLES Y COMPORTAMIENTOS DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO

Este módulo le permitirá identificar las distintas etapas por las que atraviesan todos los grupos, de manera que usted pueda comprender las dinámicas que transitan en cada fase de su existencia. Veremos también las condiciones de funcionamiento de los equipos de trabajo en los ambientes laborales.

Analizaremos los distintos roles que desempeñan los miembros de un grupo en función de las tareas y actividades que desarrollan, así como el comportamiento interno de los integrantes para mantener al grupo en funcionamiento. Estudiaremos las técnicas de dinámica de grupo, las formas de comunicación intergrupal y los requisitos para funcionar como un equipo eficaz. Finalmente examinaremos algunos criterios para mantener la unidad en el grupo.

LECCIÓN 2.1 - ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS

Todo grupo recorre distintas etapas a lo largo de su vida. Es recomendable, para quien quiere integrar un grupo que se está constituyendo o si ya está participando en alguno, conocer las fases por las que atraviesan los grupos. Eso le permitirá desarrollar estrategias para apoyar el funcionamiento del grupo y también para ayudar a otras personas a insertarse con éxito en la vida grupal.



Veamos las etapas en detalle:

Etapa 1: Etapa Previa

*En esta etapa, quien coordina debe:
preguntar a la gente,
crear un ambiente
positivo,
evitar situaciones
tensas,
ver las expectativas que
hay,
desarrollar técnicas de
presentación y
confianza.*

Cuando el grupo empieza a formarse, la gente no se conoce o se conoce poco. Hay tensión y ansiedad porque nadie sabe bien qué se va a hacer y cada uno está viendo qué va a pasar. Los participantes se preguntan si van a conectarse bien con el resto y hay deseos de sentirse aceptado como persona. Es una etapa de mucha inseguridad, y en la cual es difícil hacer cosas porque es una etapa individualista.

Las decisiones se suelen tomar por algún coordinador o por otra persona más atrevida. Por tratarse de una etapa muy inicial, no hay decisiones compartidas y puede haber algún grado de conflictos menores.

*Se determinan las
oportunidades y
dificultades mediante
las técnicas de
generación de ideas y
una lista de los
factores de éxito.*

Etapa 2: Formación del grupo

En esta etapa es cuando el grupo comienza a definir objetivos, metas y tareas. Es fundamental definir bien los problemas existentes, tener claras las expectativas del grupo y las vías que se van a seguir para la solución de los problemas detectados. Eso influirá en gran medida en cada una de las fases restantes y en consecuencia, en el éxito del grupo.

*En esta etapa el
responsable debe:
Estimular la creación de
normas claras y
eficaces.
Dejar que el grupo
participe en el
establecimiento de las
normas.
Estimular la
comunicación, haciendo
hablar a todos para
conocer todas las
opiniones.
Dar oportunidades para
que el grupo realice sus
propias actividades
Evitar las discusiones,
la lucha por el
liderazgo, los
subgrupos. En general
dar responsabilidades a
la gente para que
reflexione.*

Etapa 3: Tormenta

En esta etapa el grupo examina las oportunidades y las dificultades que pueden presentarse para la consecución de los objetivos planteados. Continúan los conflictos inter-grupales e incluso pueden crecer porque cada uno trata de imponer su punto de vista.

Etapa 4: Formulación de Normas

Es la etapa más importante. Si no se supera bien, aparecerán conflictos en el grupo. Surge la lucha por el poder, se va viendo quién tiene las iniciativas, el prestigio, a quién se le escucha y a quién se le ignora. En definitiva, surgen los roles y los líderes. También se determina la responsabilidad que va a tener cada miembro, así como el tipo de conductas que el grupo aceptará.

Aquí se dan las pautas de comportamiento, se definen las conductas que serán aceptables y las que no, se reparten las funciones. Al principio las normas son sencillas pero se irán complicando a medida que el grupo crezca y madure.

Las normas tienen funciones muy específicas dentro de un grupo.

En primer lugar **facilitan la coordinación del esfuerzo** de todos los participantes para el logro de los objetivos perseguidos.

En segundo lugar, **regulan los comportamientos, actitudes y creencias** de los miembros de un grupo, proporcionando puntos de referencia para evaluar si sirven o no a los objetivos y si se adecuan al grupo.

Y, en tercer lugar, las normas contribuyen a la organización y al mantenimiento de **un ambiente estable** dentro del grupo. Cada persona entiende la conducta a seguir, y sabe qué puede esperar de los otros. Esta capacidad ayuda a reducir la inseguridad y la posibilidad de conflicto entre sus miembros.

Los acontecimientos críticos también conducen al desarrollo de normas, ya que se recuerda la forma en que se manejaron las crisis en el pasado. Se repiten los comportamientos de éxito y se evitan las soluciones poco favorables. En definitiva, las normas sirven para hacer el comportamiento uniforme, estable y predecible

Etapas 5: Ejecución

En la etapa de ejecución el coordinador pasará a un segundo plano, dejando que sea el propio grupo el que se autogestione. Reforzará las actitudes positivas y dar confianza y apoyo al grupo. Traslada al grupo las responsabilidades y motivarlo para que tome decisiones. Abrir las miras al grupo: nuevas perspectivas. No crear falsas esperanzas de continuidad al grupo.

Es la etapa en que el grupo está constituido y funcionando. Los integrantes del grupo cooperan en vez de competir, se ayudan y apoyan mutuamente. Empiezan a tomarse las decisiones por consenso o por acuerdo entre los miembros. En esta fase crecen los sentimientos de simpatía entre ellos. El grupo ha aprendido a trabajar en común. Es en general un momento muy creativo.

Si aparecen nuevos conflictos, el grupo ya es lo suficientemente maduro como para saber manejarlos. Los objetivos que se plantean son más realistas y operativos. No todos los grupos consiguen llegar a esta etapa.

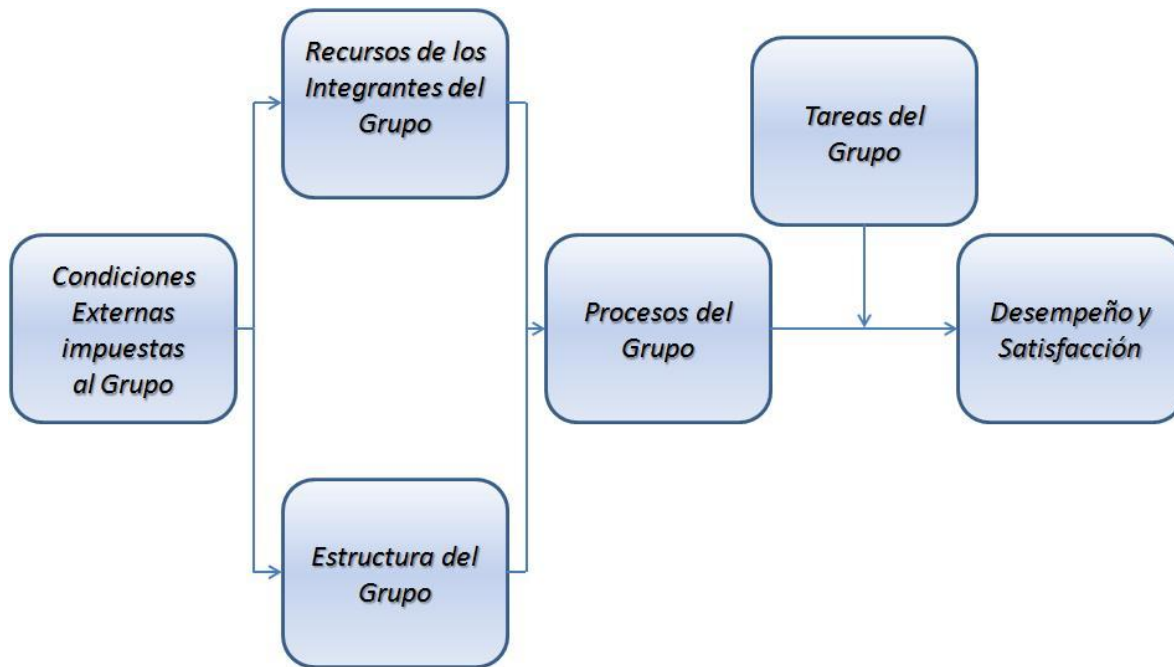
Etapas 6: Clausura

Todo grupo tiene un principio y un fin. En uno que no se ha desarrollado como tal, los miembros pueden sentirse contentos de terminar. En los que sí han funcionado y en consecuencia se han establecido lazos afectivos, la separación será más difícil.

Un grupo bien desarrollado normalmente mostrará estos tres síntomas: aumento de conflictos y disputas entre ellos; aletargamiento, falta de interés; se rompen las habilidades de trabajo en grupo o, por el contrario, se da una actividad exagerada y un trabajo muy bueno; también puede aparecer agresividad contra las personas que coordinan el grupo. Esta es una época de evaluación.

La dinámica de los equipos en los ambientes laborales

El funcionamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones depende de varios factores, algunos están dados por condiciones externas al grupo y otros están en manos del propio grupo. Lo primero se refiere al entorno en que el grupo se desenvuelve y delimitará hasta dónde puede actuar.



Algunas de las condicionantes externas están ligadas a las estrategias de la organización y por lo general el grupo debe adaptarse a ellas: éstas se relacionan con la estructura de autoridad, regulaciones formales o legales, disponibilidad de recursos, selección de los integrantes del grupo, evaluación del rendimiento, entre otras.

Los factores internos del grupo, en cambio, dependen directamente de sus propios miembros y se relacionan con el desarrollo de la vida grupal. Estos son:

- Recursos internos: Son los recursos, habilidades y características de los miembros del grupo, como por ejemplo la sociabilidad y la autoconfianza.
- Estructura: refiere al modo en que el grupo se coordina a sí mismo y maneja sus recursos internos. Se ve afectada por los roles, normas, nivel, tamaño del grupo y por las posiciones de liderazgo.
- Las tareas que se le han encomendado al grupo, como por ejemplo, cuán difícil o fácil es la tarea que se le ha asignado. La mayoría de los grupos desean niveles bajos de dificultad o bien tareas que no son fáciles, pero tampoco excesivamente difíciles.

- Procesos: se refiere a los esquemas de comunicación dentro del equipo; cómo el grupo toma decisiones, afirma el liderazgo y maneja el conflicto.

Tenga en cuenta que el rendimiento y la satisfacción del grupo dependerá de todos estos factores.


LECCIÓN 2.2 - ROLES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO EN EL TRABAJO EN EQUIPO

En todo grupo sus miembros ocupan diversos roles, los primeros se relacionan con las tareas o actividades que desarrolla el grupo, y los segundos corresponden más bien a la organización interna del grupo, es decir a su funcionamiento.




En función de las actividades o tareas que desarrolla el grupo, un miembro puede ser más creativo, otro más comunicativo, un tercero un trabajador compulsivo y otro, alguien muy confiable, por ejemplo. Tengamos en cuenta, que el siguiente es sólo un esquema de los roles que pueden jugar los miembros del grupo. Sin embargo, es conveniente conocerlos y reconocerse uno mismo en relación al papel que juega en el grupo, porque ello facilitará la dinámica y capacidad para llevar adelante las metas.

Según las características del rol, también se le pueden permitir determinadas debilidades.

Roles de los miembros de un grupo de acuerdo a actividades o tareas

Símbolo	Rol	Características	Descripción	Debilidad Permitida
	Cerebro : Propone tareas o metas, sugiere formas para resolver problemas	Creativo, Imaginativo, Intuitivo,	Resuelve problemas difíciles	Pasa por alto los detalles. Le cuesta comunicarse con eficacia.

	Investigador de recursos: Busca información y opiniones. Pide hechos, ideas, sugerencias	Extrovertido, Entusiasta, Comunicativo	Busca nuevas oportunidades Desarrolla contactos	Demasiado optimista Pierde el interés al desaparecer el entusiasmo inicial
	Coordinador : Une ideas relacionadas, reelabora sugerencias y coordina las actividades del grupo	Maduro, Confiado, Fiable	Aclara metas. Promueve la toma de decisiones. Delega	Se le ve como manipulador Se descarga de su trabajo personal
	Impulsor Ofrece nuevas ideas frente a los problemas y objetivos del grupo, propone nuevos procedimientos y formas de organización.	Retador, Dinámico, Trabajador adicto	Posee iniciativa y carácter para superar los obstáculos	Propenso a provocar Hierde los sentimientos
	Clarificador – Evaluador califica las operaciones del grupo; evalúa la viabilidad, la lógica, información o sugerencias de otros miembros.	Serio, Astuto, Estratega	Analiza y juzga con exactitud. Percibe todas las opciones.	Carece de iniciativa y de habilidad para motivar.
	Cohesionador Trabaja para mantener unido al grupo.	Cooperativo, Apacible, Diplomático	Escucha. Evita los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones críticas e importantes

	<p>Implementador</p> <p>Es quien lleva a cabo las ideas del grupo.</p>	<p>Disciplinado, Conservador, Eficiente</p>	<p>Transforma las ideas en acciones.</p>	<p>Inflexible a veces. Lento al responder a nuevas posibilidades.</p>
	<p>Finalizador</p> <p>Es quien termina lo que otros empezaron dando fin a la tarea o actividad.</p>	<p>Esmerado, Concienczudo, ansioso</p>	<p>Buscar los errores y realiza el trabajo en el tiempo establecido.</p>	<p>Tiende a preocuparse demasiado. Se resiste a delegar.</p>
	<p>Especialista</p> <p>Es quien conoce profundamente algún tema que sirve al grupo para evaluar si la decisión es la correcta.</p>	<p>Cumplidor, Dedicado, Ordenado</p>	<p>Aporta conocimientos específicos</p>	<p>Aporta ideas sólo en áreas muy concretas. Se enreda en tecnicismos</p>

Los roles de "mantenimiento"

Dos consideraciones más con respecto a los roles en el grupo: una misma persona puede ocupar distintos papeles a lo largo de la vida del grupo y estos roles dependen más del juego dinámico del grupo que de las características personales de cada miembro.

Además de los diferentes roles que asumen los miembros del grupo en relación a las tareas y actividades propuestas, hay otras funciones que sus miembros deberán cumplir para mantener el grupo en funcionamiento. Se trata de comportamientos relacionados al buen clima de trabajo interno y a las buenas relaciones entre los miembros del grupo. Estos comportamientos permiten la máxima utilización de las capacidades de sus miembros.

Los roles de "mantenimiento" del grupo son:

1. **El Armonizador:** Cuando hay diferencias, interviene como mediador: alivia las tensiones en situaciones conflictivas; hace que los miembros del grupo exploren las diferencias.

2. **El Portero:** Mantiene la comunicación abierta, facilitando la participación de los demás. Sugiere procedimientos para compartir la información.

3. **El Alentador:** Amistoso y sensible con los demás, ofrece halagos, acepta y apoya otros puntos de vista.

4. **El Arreglador:** Propone arreglos y admite errores cuando alguna idea o acción es conflictiva. Mantiene la cohesión del grupo.

5. **Formulador y probador de normas:** Prueba si el grupo está satisfecho con sus procedimientos; establece normas explícitas o implícitas para hacer las pruebas.

Como hemos visto, la actuación de los miembros del grupo es por partida doble: deben velar por mantener un comportamiento y roles en relación al cumplimiento de las tareas, acciones o actividades del grupo por un lado y, por el otro, deben considerar como mantener al grupo unido y funcionando bien.

Los roles NEGATIVOS en las dinámicas de grupos

Aunque es poco habitual, hay personas que tienen una posición negativa frente al trabajo en equipo. Hay que tener en cuenta este tipo de actitudes y tratar de que no influyan en la dinámica del grupo. Existen distintos roles negativos:



Los **bloqueadores** contradicen permanentemente las opiniones o sugerencias de los demás miembros, son obstinados y se resisten de forma poco racional a las decisiones del grupo



Los **dominantes** tratan de imponer su autoridad manipulando al grupo o a algunos de sus miembros; es posible que hagan sentir al resto su "superioridad" o su derecho a recibir atenciones y pueden interrumpir la participación de los demás.



Los **buscadores de reconocimiento** tratan de que los demás se centren permanentemente en ellos y les gusta presumir y hablar excesivamente de sus logros personales.



Los **esquivos** o poco sociables guardan distancia respecto a los demás; practican la resistencia pasiva y tratan de evitar la interacción con los demás a toda costa.

Los grupos efectivos son capaces de desactivar las actitudes negativas, centrándose en sus objetivos, sus normas de funcionamiento y en la conquista de sus resultados. Ayudar al participante negativo a ponerse en contacto con experiencias que puedan potenciar cambios positivos en su comportamiento, puede ayudar a resolver la situación.

En resumen, para que un equipo sea eficaz, se necesita:

- Tener objetivos únicos compartidos por todos los miembros del equipo y no perderlos nunca de vista.
- Aceptar los aportes complementarios que puedan surgir del propio grupo o desde el exterior.
- El grupo también debe planificar su funcionamiento como grupo y sus actividades mediante planes de acción. Debe tener también un método de trabajo aceptado por todos sus integrantes.
- Las reglas de juego deben ser aceptadas y también exigidas por todos y cada uno de los miembros del grupo.
- La información y la comunicación debe circular entre todos los miembros. Todos podrán hacer aportes y tendrán igualdad de condiciones a la hora de opinar y participar activamente en la toma de decisiones.
- Lo principal en comunicación es saber escuchar. Se debe escuchar el doble de lo que se habla, especialmente si trabajamos en equipo.
- El liderazgo debe ser flexible y rotativo (lo veremos en detalle más adelante). Los roles pueden complementarse.
- Mantener la cohesión del grupo mediante un fuerte grado de compromiso de cada miembro.

- Por último, el grupo debe evaluar periódicamente su funcionamiento y tratar de mejorar continuamente.



LECCIÓN 2.3 - CONDICIONES BÁSICAS PARA UN BUEN TRABAJO GRUPAL

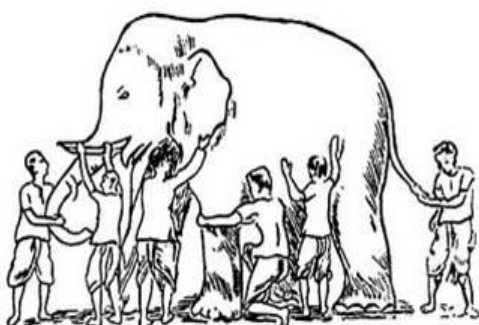
¿Cuáles son los principios básicos para hacer que un grupo funcione? La siguiente es una guía de ocho principios básicos de orientación para el aprendizaje del trabajo en grupo. Hay que tener en cuenta que estos principios no pueden ser aplicados desde el primer encuentro, la maduración del grupo se irá logrando progresivamente: tenga en cuenta que "los miembros de un grupo no nacen: se hacen".

1. Ambiente adecuado



El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, y debe ser dispuesto de manera tal que contribuya a la participación, la espontaneidad y la cooperación de todos los miembros.

2. Reducción de la intimidación








Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración para favorecer el trabajo y la producción. El actuar en un grupo puede producir sentimiento de temor, inhibición, hostilidad y timidez.

3. Liderazgo distribuido



Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos. El liderazgo puede distribuirse en todo el grupo con el fin de que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.

<p>4. Objetivos compartidos</p>  <p>The illustration shows a man and a woman in blue uniforms looking at a board. The board has a table with Japanese text and percentages:</p> <table border="1"> <tr> <td>使用中</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>ある</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>見当</td> <td>40%</td> </tr> </table>	使用中	11%	ある	40%	見当	40%	<p>Deben establecerse y definirse con la mayor claridad los objetivos del grupo. Pero esto debe hacerse con la participación directa de todos los miembros. Eso incrementa la conciencia colectiva, el sentido del "nosotros", indispensables para el buen funcionamiento del grupo.</p>
使用中	11%						
ある	40%						
見当	40%						
<p>5. Flexibilidad</p>  <p>The illustration shows a tripod with flexible, jointed legs, symbolizing adaptability.</p>	<p>Los objetivos establecidos deben ser cumplidos de acuerdo con los métodos y procedimientos que el grupo haya elegido. Pero, si nuevas necesidades o circunstancias aconsejan una modificación de los mismos, debe existir en el grupo una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación a los nuevos requerimientos.</p>						
<p>6. Consenso</p>  <p>The illustration shows several stylized human figures in a circle, with overlapping colored shapes (green, yellow, orange, blue) in the center, representing a group reaching consensus.</p>	<p>El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea, que evite los antagonismos, o la conformación de "bandos" y que haga posible llegar a decisiones o resoluciones mediante el consenso, es decir, el acuerdo entre los miembros.</p>						

<p>7. Comprensión del proceso</p> 	<p>El grupo debe aprender a distinguir entre sus objetivos generales y la actividad que desarrolla. El desarrollo de la actividad, la forma como se actúa, las actividades y reacciones de los miembros, los tipos de interacción y de participación, constituyen el proceso del grupo. Debe prestarse atención no sólo al tema que se está tratando, sino también a lo que ocurre en el grupo en el transcurso de las actividades o tareas. La comprensión del proceso favorece una participación efectiva y oportuna, facilita el logro del objetivo y permite ayudar a los miembros que en un momento dado lo necesiten.</p>
<p>8. Evaluación continua</p> 	<p>El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades responden a las conveniencias e intereses de los miembros. Para ello se requiere una evaluación o examen continuo que indague hasta qué punto el grupo está satisfecho y si las tareas han sido cumplidas. El propio grupo elegirá las técnicas que considere más apropiadas para realizar esta evaluación.</p>

Características de un Grupo Efectivo de Trabajo

Likert (1969) estableció varias características de los grupos de trabajos efectivos que resumen lo que se necesita para trabajar en equipo de forma efectiva.

1. Los miembros están capacitados para desempeñar diferentes funciones y cargos necesarios para la interacción de los líderes, los miembros y otros integrantes.

2. El grupo ha existido durante el tiempo suficiente como para haber desarrollado una relación laboral estable y relajada entre todos sus miembros.
3. Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia él y son leales a sus miembros, incluido el líder.
4. Los miembros y líderes se tienen mucha confianza mutua.
5. Los valores y objetivos del grupo contribuyen a una integración satisfactoria y son, a su vez, la expresión de valores relevantes de sus miembros. Ellos han ayudado a formar dichos valores y objetivos y se sienten satisfechos con ellos.
6. En la medida en que los miembros fortalecen sus relaciones mutuas, se esfuerzan por tener los valores y objetivos del grupo. Esto facilita las relaciones armónicas entre los miembros y el grupo.
7. Los miembros del grupo se sienten muy motivados para apegarse a los valores principales y lograr los objetivos grupales importantes. Cada uno de ellos hará lo que esté a su alcance y a veces ejercerá todo su poder para ayudar al grupo a lograr sus objetivos fundamentales. Todos los miembros esperan que los demás hagan lo mismo.
8. Toda la interacción, resolución de problemas y toma de decisiones del grupo ocurre en una atmósfera de apoyo. Las sugerencias, los comentarios, las ideas, la información y las críticas se hacen con una orientación práctica y estas contribuciones se reciben con el mismo espíritu. Se muestra respeto por los puntos de vista de los demás, tanto en la forma en que se hacen las contribuciones como en la manera en que son recibidas.
9. El superior de cada grupo de trabajo ejerce una influencia significativa en el establecimiento del tono y la atmósfera de ese grupo de trabajo mediante sus principios y prácticas de liderazgo.
10. El grupo se siente deseoso de ayudar a cada uno de sus miembros a desarrollar todo su potencial.
11. Cada uno de los miembros acepta deseoso sin resentimiento los objetivos y las expectativas que los individuos y el grupo establecen para ellos.
12. El líder y los miembros creen que todos pueden lograr "lo imposible".
13. Cuando es necesario o recomendable, otros miembros del grupo ofrecen a uno de ellos la ayuda necesaria para lograr con éxito los objetivos.
14. La atmósfera de apoyo de los grupos muy efectivos estimula la creatividad.
15. El grupo conoce el valor del cumplimiento "contractivo" y sabe cuándo debe aplicarlos y para qué.

16. Se observa una marcada motivación por parte de cada uno de los miembros para transmitir plena y abiertamente toda la información que es relevante y trascendente para las actividades del grupo.
17. Existe gran motivación en el grupo para aplicar el proceso de comunicación, de tal forma que sirva a sus intereses y objetivos.
18. Así como existe una marcada motivación para comunicarse, se observa una profunda motivación para recibir comunicación.
19. En los grupos sumamente efectivos, es muy fuerte la motivación para tratar de influir en otros miembros y también para recibir influencia de los demás.
20. Los procesos de los grupos muy efectivos permiten a los miembros ejercer más influencia en el líder y transmitirle más información, incluidas sugerencias sobre todo aquello que se debe hacer y la manera en que el líder podría mejorar su trabajo.
21. La capacidad de los miembros como grupo para influirse entre sí contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del grupo.
22. En los grupos sumamente efectivos cada uno de los miembros se siente seguro a la hora de decidir porque entiende cabalmente los objetivos y la filosofía operativa del grupo, esto ofrece una sólida base para la toma de decisiones.

LECCIÓN 2.4 - LA COHESIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO

Cohesión es el "pegamento interpersonal", el adhesivo que hace que los miembros de un grupo se unan. Es el factor más importante que distingue a los grupos de los equipos. Los equipos exitosos generalmente son muy cohesivos.

La cohesión grupal es el resultado de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para mantenerse dentro del grupo, aún en presencia de factores que actúan en contrario.



¿Cuáles son esas fuerzas?

Hay necesidades personales de afiliación, respeto y seguridad. Hay incentivos propios del grupo concreto, como por ejemplo, metas grupales, el estilo del grupo, su prestigio, su composición, entre otros.

La cohesión del grupo puede medirse por:

- La afinidad existente entre los miembros, es decir, la vinculación que sienten entre sí, la preocupación mutua, el respeto por el otro y su interés por relacionarse amistosamente.
- La atracción de cada miembro por el grupo, es decir, la fuerza que actúa sobre los miembros en dirección al grupo, la identificación de cada uno con el conjunto, y con los objetivos grupales, la resistencia a abandonarlo.
- Motivación de los miembros para trabajar en grupo: disposición para efectuar actividades con energía, preocupación por su ejecución y participación en las reuniones.
- Coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo: preocupación por la unión de fuerzas para compartir, decidir, ejecutar y lograr sus metas.



¿Cuáles son los factores que afectan a la cohesión grupo?

de

Los grupos reducidos son más cohesivos: cuanto más pequeño, el grupo es más operativo y activo, y más a gusto se encuentran sus miembros. Los grupos grandes son típicamente menos cohesivos, pero aumentan su potencialidad en recursos humanos y capacidad para resolver problemas; hay mayor rendimiento en las tareas porque hay mayor cantidad de personas que puedan resolverlas.

Otro factor es el prestigio que ha alcanzado el grupo en el ámbito donde se desenvuelve. Si el prestigio o reconocimiento social es alto, el grupo será más cohesivo. Sin embargo, un equipo exitoso puede sentirse auto-satisfecho y estar menos dispuesto a la adversidad y la contradicción.

Por el sólo hecho de actuar los grupos reciben presiones externas, ya sea para resolver problemas, para ajustar tareas o para desarrollar algún proyecto en tiempo y forma. Esto puede aumentar la cohesión del grupo, pero la presión también puede traer conflictos a su interior.

Los grupos pueden tener conflictos con otros grupos por diversas razones y las consecuencias pueden ser positivas o negativas. Se considera que ese conflicto es positivo cuando induce a la productividad en las empresas y es resultado de la competencia entre grupos. El conflicto intergrupar se considera negativo cuando se apodera del grupo y paraliza cualquier otra actividad.

ACTIVIDAD: APLICAR CRITERIOS DE COHESIÓN DE GRUPO.

Nos enteramos de muchos casos de gente que está desalentada con sus trabajos. Nuestros amigos nos cuentan que su trabajo es aburrido o que sus jefes los subestiman.

En televisión podemos ver entrevistas con trabajadores de industrias automotrices y siderúrgicas quejándose sobre las presiones que ejercen los directivos para aumentar la productividad mientras que, al mismo tiempo, obligan a los empleados a aceptar reducciones salariales. La buena noticia es que los directivos en un gran número de organizaciones están aprendiendo que hay formas de reducir los costos, mejorar la productividad, y aumentar el compromiso del empleado. Tomemos como ejemplo a los directivos de Nucor Corp.

Nucor decidió construir una mini-fábrica en Indiana para hacer láminas de acero. Procesaron 3.000 solicitudes de empleo y finalmente tomaron a 400 personas en 2006. Las primeras cien personas tomadas realmente construyeron la fábrica con sus propias manos, junto a los contratantes. Esto les dio a los nuevos empleados un grado de relación y compromiso con su nuevo empleador que a menudo falta en muchos trabajos. Una vez que la fábrica estuvo terminada, los trabajadores fueron ubicados en equipos de cinco a diez personas. Los miembros del equipo fueron entrenados para realizar la mayoría de los trabajos dentro de sus equipos. Esto incrementó la flexibilidad en el manejo y aumentó la variedad de aptitudes de los miembros del equipo. Cuando cada equipo tiene un supervisor, éstos son considerados más compañeros que jefes. A los supervisores se les confía información de la dirección de la planta, pero son esencialmente miembros de sus respectivos equipos.

El formato de equipo en Nucor ha probado ser beneficioso tanto para los directivos como para los trabajadores. La planta es altamente eficiente y productiva. La utilización de los equipos fomenta el sentido de familia entre los empleados. Los equipos les permiten a los empleados sentir que son parte de la compañía y que lo que ellos hacen contribuye directamente al éxito de la compañía. Además, los trabajadores de Nucor disfrutaban de bonos lucrativos basados en el rendimiento de su grupo. Los miembros de un grupo, por ejemplo, recientemente han incrementado sus premios en un 30% cada uno.

A continuación Ud. deberá completar el ejercicio, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores afectan en forma positiva a la cohesión del grupo en este caso?
- ¿Qué condiciones desventajosas pueden existir en el caso debido a la alta cohesión?

CONCLUSIONES DEL MÓDULO 2

Conocer las dinámicas por las que transitan los grupos en cada fase de su existencia nos ayuda a desarrollar estrategias para transitar con éxito la vida grupal.

Aunque también debemos tener en cuenta factores como la forma en que el grupo se coordina a sí mismo, los esquemas de comunicación hacia adentro, y sobre todo los distintos roles que desempeñan los miembros de un grupo en función de las tareas y actividades que desarrollan. También debemos conocer los roles negativos que puedan surgir, para poder desactivarlos.

Para funcionar como un equipo eficaz deben cumplirse un número de condiciones básicas que también debemos tener en cuenta y así lograr trabajar de forma efectiva, como son el ambiente adecuado, el consenso y la evaluación continua. A su vez existen otros tantos criterios para mantener la unidad en el grupo, como la afinidad y la motivación.

INTRODUCCIÓN AL MÓDULO 3 - TOMA DE DECISIONES GRUPAL

En este módulo analizaremos las ventajas y desventajas tanto de la toma grupal como de la toma individual de decisiones. Veremos algunas técnicas habituales para la toma grupal de decisiones como son la tormenta de ideas, la técnica nominal y la técnica Delfos, y analizaremos la efectividad de cada una de ellas. También identificaremos el estilo adecuado para la toma grupal de decisiones que se puede utilizar en distintas situaciones.

LECCIÓN 3.1 - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TOMA GRUPAL DE DECISIONES VERSUS LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

La mayor parte del trabajo grupal incluye la toma de decisiones, por lo tanto, comprender cuándo y cómo tomar decisiones grupales es una parte esencial de la dinámica de grupo.

La toma de decisión grupal o individual dependerá de las circunstancias y de ciertas variables, como por ejemplo: el tipo de tareas que se esté realizando, el diseño de proyectos o planes de acción, la necesidad de decidir sobre situaciones en las cuales no hay una única respuesta, o resolver conflictos cuando hay distintos puntos de vista. Influyen también en las decisiones grupales las características de los miembros del grupo, la aceptación de la decisión, el tiempo del que se dispone, entre otros.

Veamos con más detalle algunas de las ventajas y desventajas de la toma grupal de decisiones.

Ventajas y desventajas de la toma grupal de decisiones	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Brinda información más completa.• Genera más alternativas.• Aumenta la aceptación de una solución.• Aumenta la legitimidad de la decisión.• Mejora la comunicación, facilitando la implementación de soluciones	<ul style="list-style-type: none">• Consume tiempo.• Puede dominar una minoría.• Hay presión para conformarse, generando un “pensamiento grupal” que puede llevar a errores.• La responsabilidad es indefinida.

Ventajas de la toma grupal de decisiones

1. Se cuenta con Información y conocimiento más completos: Lógicamente un grupo puede reunir más información y tiene acceso a más fuentes informativas que una sola persona. Contar con toda la información necesaria es clave a la hora de resolver problemas.
2. Se generan más alternativas: Los grupos contribuyen más a la correcta toma de decisiones por la cantidad y variedad de ideas y puntos de vista.
3. Hay una mayor adhesión a una solución: Muchas decisiones fracasan después de elegida una solución, porque hay personas que no las aceptan o se resisten a ella. Los debates, la consideración y evaluación de los distintos puntos de vista e ideas, hace que aumente la aceptación de la solución elegida y que sea asumida como un compromiso por todos.
4. Incrementan la legitimidad: Los métodos democráticos, sin lugar a dudas, son aceptados por todos. La toma de decisiones individual sin consultar a otros involucrados le resta legitimidad a las decisiones.
5. Reduce los problemas de comunicación: Si el grupo participa en la toma de una decisión, todos sus integrantes son conscientes de la situación y por lo general, la puesta en marcha de la solución se realiza más fácilmente. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la ejecución de una decisión, con frecuencia desaparecen cuando el grupo participó en el proceso de decisión.

Desventajas de la toma grupal de decisiones

1. Requiere mucho tiempo: Los grupos por lo general necesitan más tiempo para llegar a una solución que si la decisión se toma de manera individual.
2. Dominación de una minoría: Los miembros de un grupo nunca son exactamente iguales. Pueden tener diferencias en cuanto a su experiencia, conocimiento, aptitudes verbales, seguridad. Una minoría puede dominar y ejercer una influencia excesiva sobre el resto para llegar a una decisión final.
3. Presiones para conformar: La toma grupal de decisiones puede llevar a lo que los especialistas denominan "Pensamiento Grupal". Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libres para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existen presiones para que todos acepten el consenso general. Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencia de algunos de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten y adhieran a la opinión de la mayoría, lo que puede conducir a errores en las decisiones.

4. Responsabilidad ambigua: en la toma grupal de decisiones, con frecuencia no está claro quién es realmente responsable por el resultado final de una decisión por lo que a la hora de evaluar, la responsabilidad es de todos y de nadie al mismo tiempo.

Un experimento desarrollado por el experto muestra cómo el Pensamiento Grupal puede influir negativamente en el pensamiento, ideas y en las decisiones de los miembros del grupo:

VIDEO

Cuando trabaje en grupo, no pierda de vista los problemas de la toma grupal de decisiones de manera que pueda minimizar su influencia.

En conclusión, la toma individual de decisiones tiene la ventaja principal de la rapidez. Las decisiones individuales también tienen una responsabilidad clara. Usted sabe quién toma la decisión y por lo tanto quién es responsable de su resultado. Se prefiere la decisión individual cuando el tema es de relativa poca importancia y cuando es urgente.

Los grupos, en cambio, generan información y conocimientos más complejos. Ofrecen una diversidad mayor de puntos de vista y un grupo casi siempre rinde más. De esta manera, los grupos generan decisiones de alta calidad y, en términos de efectividad, los grupos son superiores: generan más alternativas, son más creativos, más precisos y llegan a decisiones de mejor calidad que aquellas tomadas individualmente.

ACTIVIDAD: APLICAR CRITERIOS DE EFECTIVIDAD DE GRUPO EN LA TOMA DE DECISIONES

1.- Lea el siguiente texto y responda las preguntas a continuación

Síntomas del pensamiento grupal y la caída del Challenger

El Challenger fue un proyecto de nave espacial que diseñó y lanzó la agencia de administración del espacio de los Estados Unidos de Norteamérica, conocida popularmente por sus siglas NASA. El Challenger tuvo una amplia publicidad y se ofreció como un nuevo paradigma en la tecnología y diseño de naves y vuelos espaciales. Sin embargo, el vuelo del Challenger tuvo un desenlace trágico con fatales consecuencias. El gobierno de los Estados Unidos nombró una comisión investigadora del fracaso de esa misión espacial. Se encontró que procedimientos inadecuados de toma de decisiones y el fenómeno del pensamiento grupal estuvieron en la base de los errores que condujeron a ese desastre, que pudo haber sido previsto y evitado. El pensamiento grupal se hizo evidente en el proceso para la toma de decisiones por medio del cual la NASA decidió lanzar el vuelo espacial Challenger, en enero 1986 (Esser y Lindoerfer, 1989).

Los ingenieros de Morton Thiokol, que fabrican los refuerzos del cohete, y los de Rockwell Internacional, que manufacturan la nave, se opusieron al lanzamiento por los peligros que podría ocasionar el equipo al ser sometido a temperaturas inferiores al punto de congelamiento. Los ingenieros de Thiokol temían que el frío pudiera hacer que el sellado de caucho entre los cuatro segmentos del cohete se volviera demasiado quebradizo como para mantener aislados los gases excesivamente calientes. Varios meses antes de la misión, el experto más sobresaliente de la compañía había advertido por medio de un memorándum que se trataba de un “salto por la pelota” el que los sellos se mantuvieran en su sitio y que si no lo hacían, “el resultado sería una catástrofe de la mayor magnitud” (Magnuso, 1986). En una discusión telefónica, la noche anterior al lanzamiento, los ingenieros defendieron su punto de vista ante sus vacilantes administradores y ante los oficiales de la NASA, quienes estaban ansiosos por continuar con el lanzamiento que ya había sido pospuesto.

Uno de los oficiales de Thiokol dijo posteriormente en su testimonio: “Nos vimos involucrados en un proceso de razonamiento por medio del cual intentábamos hallar alguna manera de demostrarles que (el reforzador de la nave) no funcionaría. Y no podíamos demostrar de manera absoluta que éste no funcionaría”. Uno de los oficiales de la NASA se había quejado de lo que veía como trabas para el proyecto: “por Dios, Thiokol, ¿cuándo quieres que sea el lanzamiento, el próximo abril?”.

El más alto ejecutivo de Thiokol declaró haber dicho, “tenemos que tomar decisiones administrativas”, y a continuación le pidió a su vicepresidente de ingeniería que “se quitara su casco de ingeniero y se pusiera su sombrero de administrador”. Creando una ilusión de unanimidad, este ejecutivo procedió entonces a encuestar solamente a los oficiales administrativos y a ignorar a los ingenieros. Una vez tomada la decisión de seguir adelante, uno de los ingenieros suplicó tardíamente a uno de los oficiales de la NASA que lo reconsiderara y le dijo proféticamente:

“Si algo llegase a pasar con este lanzamiento estoy seguro que no querría ser la persona que tuviera que comparecer ante un comité de indagatoria para explicar las razones por las cuales efectué el lanzamiento”. Finalmente, el principal ejecutivo de la NASA que tomó la decisión final, nunca se enteró de las preocupaciones de los ingenieros ni de las reservas de los oficiales de la Rockwell. Protegido de esta información desagradable, confiadamente dio la autorización para el lanzamiento del Challenger en su trágico vuelo.

Fuente: David G. Myers (1997) Psicología Social. Sexta Ed. pág. 321.

2.- ¿Qué desventajas tuvo la toma grupal de decisiones? ¿Hubiese sido mejor, o incluso posible, la toma individual de decisiones?

3.- Relacione este caso con lo aprendido en el módulo anterior:

a) ¿Se dieron las condiciones básicas (visto en lección 2.3) para un buen trabajo grupal? ¿Cuáles fallaron?

b) ¿Qué debilidades aparecieron en los roles de los miembros del grupo (visto en lección 2.2)?

LECCIÓN 3.2 - DINÁMICA GRUPAL: TÉCNICAS DE TOMA GRUPAL DE DECISIONES

Hay muchas y variadas técnicas para la toma grupal de decisiones y a medida que se van desarrollando estudios e investigaciones sobre la dinámica de los grupos, surgen nuevas maneras de plantearse la forma de tomar decisiones. Actualmente es muy común hablar de desarrollo del pensamiento creativo en este ámbito. No podemos verlas todas, así que nos centraremos en las tres principales que son la tormenta de ideas, la técnica de grupo nominal y la técnica Delfos.



En cada caso concreto hay que adaptar estas técnicas de acuerdo a las circunstancias o al problema que se tiene y especialmente, de acuerdo a las características del grupo. El saber elegir técnicas adaptadas a las circunstancias es la forma más eficaz de utilizarlas, por lo cual es muy recomendable "no aficionarse" a una o dos técnicas que se conocen y se saben aplicar; para cada caso hay que buscar la o las técnicas más adecuadas.

Aplicación de las técnicas de toma grupal de decisiones

1. La Tormenta o Lluvia de Ideas



Es una herramienta de trabajo grupal que facilita la generación de ideas frente a un problema específico. Los miembros del grupo generan ideas que promueven alternativas para resolver un problema. Se utiliza cuando se necesita liberar la creatividad de los miembros del grupo, generar muchas ideas y cuando se presentan oportunidades para mejorar algo

Los pasos de esta técnica son:

1. El grupo se reúne, en un ambiente adecuado que tenga pizarrón, rotafolio, etc)
2. Un miembro del grupo recoge la mayor cantidad de ideas que van surgiendo sobre un tema o problema específico mientras otro las anota.
3. Lo importante en esta etapa es la cantidad, no la calidad de las ideas. Toda crítica está prohibida, todas las ideas son bienvenidas y hay que estimular tantas ideas como sea posible tratando de desarrollarlas y permitiendo que se asocien libremente entre ellas.
4. Luego de la etapa de generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas, como por ejemplo: si la idea es rentable, si es factible, si es de largo plazo, etc. Los criterios determinarán si la idea es apropiada para resolver el problema planteado, hasta encontrar la solución adecuada.

El siguiente video muestra la implementación de la técnica de tormenta o lluvia de ideas que también es conocida popularmente como "Brainstroming"



2. Técnica de Grupo Nominal



La Técnica del Grupo Nominal es una técnica usada para tomar decisiones grupales cuando se tiene poco tiempo. Sirve para recoger opiniones de los miembros del equipo en la solución a un problema concreto que luego permita seleccionar dos o tres ideas posibles de ser implementadas. La decisión sobre cuál idea implementar puede ser tomada por el grupo o bien, quedar en manos de quien dirige.

Esta técnica reduce la interacción del grupo porque fija reglas estrictas en la discusión del problema, pero no elimina la discusión y es una forma eficiente de tomar decisiones cuando se tiene poco tiempo.

Esta técnica es más útil para problemas cerrados, bien definidos, que para problemas abiertos.

¿En qué consiste la Técnica del Grupo Nominal?

1. En una sesión grupal, se plantea el problema a resolver de forma precisa y lo más claramente posible, analizando todos sus aspectos y aclarando las dudas que surjan: un problema correctamente formulado, es el 50% de la solución.
2. Los miembros del equipo proponen no más de 2 o 3 ideas cada uno para solucionar el problema, de manera individual y por escrito, en tarjetas pequeñas. Las ideas luego se recogen, se enumeran y se escriben en un pizarrón.
3. Entre todos se analiza luego las ventajas y desventajas de cada idea de solución (una por vez).
4. Cada miembro del equipo selecciona de manera individual las 5 mejores ideas y les da un puntaje a cada una en una tarjeta de votación. La mejor idea recibe 5 puntos, la segunda mejor, 4 puntos, y así sucesivamente.
5. Se cuenta el puntaje de cada idea. Si hay empate o puntajes cercanos de dos o más ideas, se hace una segunda vuelta.

3. La Técnica Delfos o Delphi



Esta técnica no requiere que los miembros del grupo se encuentren cara a cara.

Es una técnica que se usa sobre todo para consultar a especialistas sobre un tema o cuestión de mediano a largo plazo. Se requiere de "expertos" y de un coordinador que recogerá sus aportes. Deben ser personas que conozcan bien el problema que se les propone y si es posible, que procedan de diferentes campos, con el fin de obtener una visión más rica del problema.

Los pasos son:

1. Se identifica el problema y se pide a los especialistas que brinden soluciones potenciales a través de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
2. Cada miembro en forma anónima e independiente completa el primer cuestionario.
3. Los resultados del primer cuestionario se recolectan en un lugar central, se transcriben y se reproducen.
4. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
5. Después de observar los resultados, nuevamente se les pide a los miembros sus soluciones. Normalmente los resultados disparan nuevas soluciones o provocan cambios en la posición original.
6. Se repiten los pasos 4 y 5 las veces que sea necesario hasta que se logre el consenso.

Para aplicar dinámicas grupales, debemos tener en cuenta:

En cada caso concreto hay que adaptarlas de acuerdo a las circunstancias, situación o problema que se examina y, especialmente, de acuerdo a las características del grupo. El saber elegir técnicas adaptadas a las circunstancias es la forma más eficaz de utilizarlas.

Ninguna técnica puede aplicarse en cualquier asunto, por lo cual es muy recomendable "no aficionarse" a las técnicas conocidas y que se saben aplicar con eficacia; para cada caso hay que buscar la o las técnicas más adecuadas. Tampoco es conveniente aplicarlas de manera rutinaria o por puro formalismo porque pierden su esencia y significado.

Existen también algunos criterios o factores que hay que tener en cuenta para esta elección, y que deben utilizarse cada vez que haya que seleccionar una técnica entre varias, como son:

- Los objetivos que se persiguen
- La madurez y entrenamiento del grupo
- El tamaño del grupo
- El ambiente físico

- Las características del medio externo
- Las características de los miembros
- La capacidad y experiencia del conductor en la técnica en cuestión

LECCIÓN 3.3 - ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

En la lección anterior evaluamos tres técnicas útiles para tomar decisiones en grupo. Esta lección nos permitirá identificar los estilos básicos para la toma de decisiones y qué estilo se adapta mejor a distintas situaciones.

Los líderes del grupo, los directivos o coordinadores deben decidir sobre la forma en que se tomarán las decisiones. Los estilos de liderazgo se refieren a la forma en que los líderes ejercen la autoridad. No existe un modo óptimo de ejercer el liderazgo. El estilo de liderazgo depende de las tareas a desarrollar, la madurez del grupo de colaboradores, la situación que se plantea, entre otros factores.

El siguiente video se basa en un experimento desarrollado en Alemania después de la Segunda Guerra Mundial. Trata los distintos estilos de liderazgo y las consecuencias que tienen en el grupo.



Veamos brevemente los estilos básicos de liderazgo:



Autocrático

El supervisor toma la decisión solo y luego la anuncia a los demás. Puede dar una explicación de por qué tomó esa decisión.



Consultivo

El supervisor consulta al grupo la información, luego toma la decisión. Antes de implementar la decisión, el supervisor explica la razón por la que tomó esa decisión y convence a los empleados de sus beneficios. El supervisor puede invitar a los empleados a que pregunten y mantengan una discusión.



Participativo

El supervisor puede presentar una decisión tentativa al grupo y pedirles su opinión o bien presentar el problema al grupo y pedir sugerencias. El supervisor puede cambiar su decisión si las opiniones garantizan un cambio. Basándose en la participación de los empleados, el supervisor toma la decisión y explica sus razones.



Laissez-Faire

El supervisor presenta la situación al grupo y describe las limitaciones para su decisión. El grupo toma la decisión. El supervisor pasa a ser un miembro más del grupo.

Lo invitamos ahora a identificar los estilos de liderazgo en la toma de decisiones, luego le ofreceremos un resumen de cada estilo y una guía para determinar cuál es el mejor.

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD "IDENTIFICAR ESTILOS DE DECISIONES"

Autocrático	Democrático (Consultivo / Participativo)	<i>Laissez Faire</i> (Concesivo-liberal)
Liderazgo orientado a la tarea y la acción. Se favorece la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.	Liderazgo orientado al grupo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.	Las funciones del líder se dispersan en los miembros del grupo. Se delega la autoridad en los miembros del equipo.

¿Qué estilo es el más adecuado?

Generalmente, el que más satisfacción laboral proporciona es el Democrático, aunque depende mucho del tipo de personas que compongan el grupo. No siempre el estilo de liderazgo autocrático es inapropiado. En ocasiones una situación requiere una acción urgente y en estos casos el estilo autocrático puede resultar el mejor. Además, la mayoría de las personas están familiarizadas con el liderazgo autocrático y por lo tanto tienen menos dificultad en aceptarlo. Incluso hay situaciones en las cuales los subordinados prefieren el estilo autocrático.

Al aplicar los estilos de toma de decisiones tenga en cuenta lo siguiente:

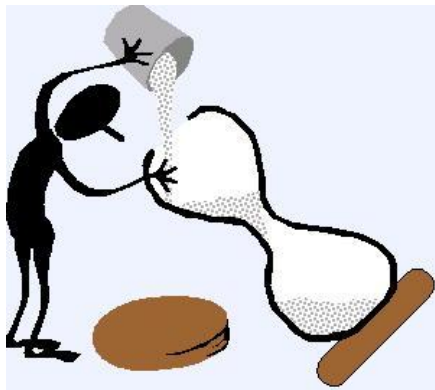
1. El uso en exceso del estilo autocrático puede estar advirtiéndole que usted necesita una revisión de su forma de liderar. El estilo autocrático repercute generalmente en la falta de entusiasmo por parte de los subordinados.
2. El uso en exceso del estilo laissez-faire puede indicar una falta de decisión cuando no se requiere la opinión del grupo en alguna situación. Se emplea demasiado tiempo en la toma de decisiones.
3. El uso en exceso de los estilos consultivo y participativo sugiere resistencia a la toma de decisiones en una situación de crisis o bien dificultades para delegar, prefiriendo consultar todas las opiniones.

Toma de decisiones y criterios de estilo

La selección de un estilo adecuado de toma de decisiones depende de la situación presentada. Existen cuatro factores que lo ayudarán a usted a diagnosticar la situación y seleccionar el estilo adecuado.

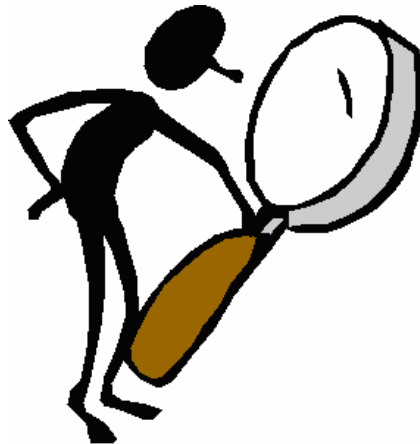
Los cuatro factores son:

- Tiempo
- Información
- Aceptación
- Capacidad



Tiempo

Cuando hay tiempo es posible mantener una discusión y debate adecuados. Los estilos participativo y laissez-faire se indican cuando hay tiempo para incluir la opinión del empleado en la decisión. Cuando el tiempo es breve, el estilo consultivo puede ser preferible. Cuando no hay tiempo para incluir a los empleados en la decisión, es necesario el estilo autocrático.



Información

Si el directivo tiene toda la información necesaria para tomar una decisión de gran calidad por su cuenta, el estilo autocrático es el adecuado. Con algo de información es preferible un enfoque consultivo. Poca o ninguna información disponible para el gerente requiere los enfoques participativo o laissez-faire.



Aceptación

El gerente debe comprender si el grupo está dispuesto a implementar la decisión en forma entusiasta si el supervisor toma la decisión por su cuenta. Si es así, el estilo autocrático sería el apropiado. Un grupo renuente requiere una decisión consultiva o participativa. Si es posible que el grupo rechace una decisión en la que no se haya tenido en cuenta su opinión, se requieren los estilos laissez-faire o participativo.



Capacidad

El gerente debe diagnosticar la habilidad y disponibilidad del grupo para involucrarse en la resolución de problemas. Si la habilidad del grupo es de bajo nivel, se debe considerar el estilo autocrático. La capacidad moderada sugiere el estilo consultivo. Las habilidades fuertes y expertas garantizan los estilos participativo y laissez-faire.

CONCLUSIONES DEL MÓDULO 3

Las ventajas de la toma grupal de decisiones superan con creces sus desventajas, pero debemos ser muy conscientes de éstas últimas para poder minimizar su influencia.

Existen técnicas para la toma grupal de decisiones como la tormenta de ideas, la técnica nominal y la técnica Delfos. Estas técnicas son muy útiles y lograremos su mayor eficacia si sabemos elegir las según las características de cada situación.

El estilo adecuado para la toma de decisiones que se puede utilizar en distintas situaciones es el democrático, pero debemos considerar la necesidad de aplicar estilos autocráticos o de tipo laissez-faire cuando la situación lo requiera.

INTRODUCCIÓN AL MÓDULO 4 - LIDERAZGO

El Módulo 4 permitirá a los alumnos comprender los conceptos clave del liderazgo y profundizar los conocimientos en los estilos principales y su efectividad en el lugar de trabajo. Los alumnos tendrán la oportunidad de entender las cualidades del liderazgo efectivo y el impacto de estas cualidades en los seguidores.

LECCIÓN 4.1 - INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO: LOS LÍDERES NO “NACEN”, SE HACEN

Un líder es una persona capaz de influir en otras, logrando que el grupo de seguidores trabaje con entusiasmo por las metas comunes del grupo. Es por eso que la afirmación "sin seguidores no hay líderes" es verdadera. Alguna vez nos tocará ser líderes, otras veces seguidores. Para el trabajo en equipo, es tan importante conocer los estilos, rasgos y comportamientos de un líder como los de sus seguidores. Se considera que un líder es quien toma la iniciativa, gestiona, convoca, promueve actividades, incentiva, motiva y evalúa a un grupo o equipo.



Los estudios sobre liderazgo asignan un significado especial a la capacidad de convencimiento e influencia de los líderes sobre sus seguidores. El liderazgo supone además la capacidad de coordinar las tareas o actividades. El mejor ejemplo de liderazgo es el de la dirección de una orquesta, en la cual el líder es quien debe producir sonidos coordinando en un tiempo adecuado la acción y el esfuerzo de los músicos que tocan los instrumentos.

Factores clave del liderazgo

Además de los distintos estilos de liderazgo, los teóricos investigaron otros factores que identifican a los líderes exitosos. Los primeros estudios sobre liderazgo se centraron en los rasgos propios de la personalidad y la forma de ser del líder. Más tarde se indagó en los tipos de comportamiento que caracterizan a los líderes y por último, sumaron la teoría de la contingencia o la situación particular en que el líder se desenvuelve. La "contingencia" se relaciona con la habilidad del líder para captar las condiciones o circunstancias del momento y lugar, y aplicar los comportamientos apropiados en una situación específica. A esto se le llama "liderazgo situacional".

1. Teoría sobre los rasgos de personalidad del líder

Los estudiosos definieron la fisonomía del líder a través de 6 rasgos principales que los diferencia de quienes no lo son. Estos rasgos están dados por las siguientes características:



- **Vigor**

Los líderes muestran un alto nivel de esfuerzo. Son ambiciosos y poseen mucha energía. Son capaces de trabajar bien bajo tensión.

- **Deseo de liderar**

Los líderes poseen un fuerte deseo de influenciar y voluntad para tomar responsabilidades. Toman decisiones y tienden a tomar el control.

- **Honestidad e integridad**

Los líderes son veraces y construyen relaciones basadas en la confianza. Existe un alto grado de coherencia entre la palabra y la acción.

- **Auto-confianza**

Les gusta interactuar y tienen criterio para tomar decisiones. Los seguidores respetan a los líderes porque tienen confianza en sí mismos.

- **Inteligencia**

Los líderes necesitan sintetizar e interpretar gran cantidad de información. También necesitan crear puntos de vista, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

- **Conocimientos relevantes para su trabajo**

Los líderes efectivos poseen un alto grado de conocimiento sobre los asuntos técnicos de su empresa o sector al que pertenece su organización. Estudian y se capacitan para ello.

Si bien las características de la personalidad del líder son ciertamente esenciales para el éxito, estas por sí solas no garantizan el éxito. En efecto, la teoría de los rasgos considera que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Pasa por alto las necesidades de los seguidores y no toma en cuenta la situación en que el liderazgo se produce. Es por eso que los expertos ahondaron los estudios sobre el comportamiento del líder.

2. Las teorías sobre el comportamiento del líder

Los estudios más conocidos sobre los comportamientos de los líderes efectivos fueron realizados por el Estado de Ohio y la Universidad de Michigan en Estados Unidos de América poco después de finalizada la Segunda Guerra Mundial.



Estudios del Estado de Ohio

Después de discutir con diversos especialistas los comportamientos de liderazgo, se aplicó un cuestionario de 130 preguntas a las tripulaciones de los bombarderos B-52 que participaron en la guerra. Basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, los investigadores identificaron la conducta de los comandantes de los aviones que habían logrado que los tripulantes los siguieran, incluso arriesgando su vida. Las conclusiones (con algunas modificaciones o ajustes posteriores) siguen siendo válidas y son las siguientes:

Los estudiosos de Ohio descubrieron que en el comportamiento del líder hay 2 elementos clave que hacen que su conducción sea positiva: La estructura de organización o de inicio y la consideración por parte del líder hacia sus subordinados:

1. **La "estructura de inicio"**: Se refiere al comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y establece la relación entre ellos y él, asignando los roles a desempeñar por cada quien. Define los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo para lograr las metas.

2. **La "consideración"**: Las conductas de liderazgo que revelan amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana; esto es, el respeto y cuidado por los sentimientos e ideas de sus subordinados.

El estudio concluye que un **líder es superior-superior** cuando su comportamiento se orienta simultáneamente tanto a la estructura de iniciación como a la consideración.

Estudios de la Universidad de Michigan

Las investigaciones realizadas por la Universidad de Michigan tenían objetivos similares a los del Estado de Ohio: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

Llegaron a la siguiente conclusión: en los líderes se observan dos tipos de comportamiento con distintas orientaciones:

- **Líderes orientados a la producción o a las tareas**

Los líderes que se comportan de esta manera se preocupan principalmente por los métodos de producción, los problemas técnicos y la disciplina. Tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo, y los miembros del grupo eran considerados un medio para tal fin.

- **Líderes orientados al empleado o a las personas**

Los líderes de este modelo de comportamiento se centran más en las relaciones interpersonales. Se concentran en ayudar a los empleados a que logren sus metas personales, aceptando las diferencias individuales entre ellos. Se ocupan de reducir la tensión y fomentar un entorno de trabajo agradable.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que los líderes más productivos son aquellos que muestran un comportamiento orientado a las personas.

Sin embargo, tanto la teoría de los rasgos como la de los comportamientos constituyen sólo una parte del cuadro, pues no consideran la **situación** en la que se genera el liderazgo.

3. Teorías de contingencia

Esta teoría, desarrollada en años posteriores, manifiesta que los líderes serán exitosos si saben qué tipo de liderazgo deben ejercer, articulando el comportamiento y un estilo adecuado a las circunstancias existentes en las que deben actuar como tales.



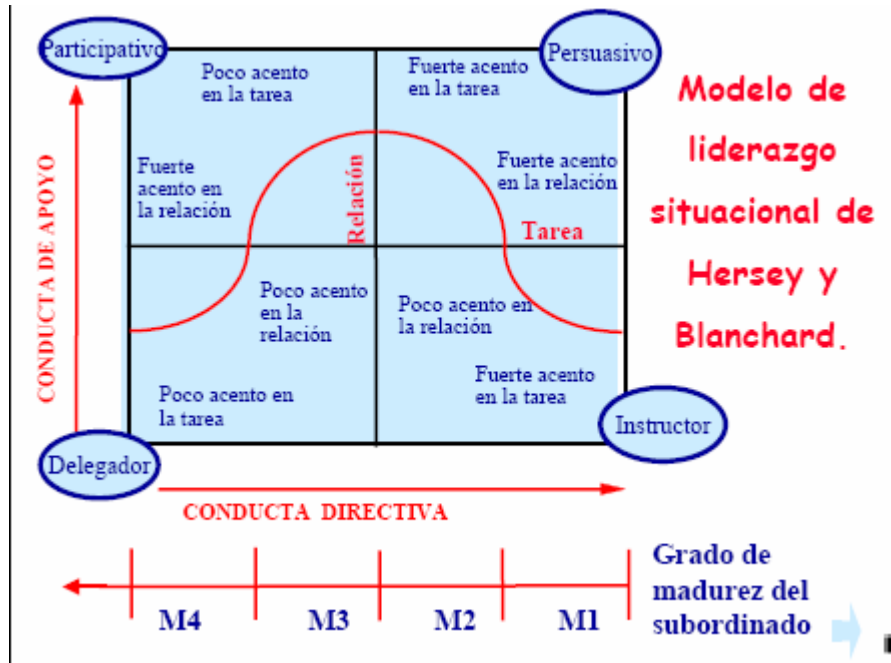
La habilidad del líder consistiría entonces en un correcto diagnóstico de la situación y en su capacidad de aplicar los comportamientos apropiados en una determinada contingencia. De esa contingencia dependerá si se orienta a las tareas o a las personas y qué estilo de liderazgo desarrolla.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey - Blanchard

Basándose en la teoría de la contingencia, Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo llamado teoría del "liderazgo situacional".

La teoría del liderazgo situacional es una teoría que toma en cuenta la madurez de los seguidores y considera que el liderazgo efectivo depende de las acciones que realizan los seguidores. Afirma que, para que los seguidores con escasa preparación se vuelvan productivos, es adecuada una dirección firme (liderazgo autocrático) y una orientación hacia las tareas. Propone que un aumento en la preparación o madurez del grupo debe ser recompensado con un comportamiento de mayor apoyo personal.

Por último, cuando los seguidores alcanzan los niveles superiores de preparación, el líder no sólo debe seguir disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también el comportamiento de relación.



La madurez se define como la habilidad y disponibilidad de las personas para tomar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. La madurez de los empleados también se determina por dos aspectos igualmente importantes: los conocimientos técnicos y el interés, esto es la motivación y el compromiso con la tarea.

La teoría de Hersey y Blanchard define cuatro etapas en el grado de madurez del seguidor, y cuatro comportamientos asociados a cuatro conductas en cuanto al estilo del líder. Les da un valor de alto o bajo nivel y las hace coincidir con los cuatro estilos de liderazgo:

Etapas en el grado de madurez del seguidor	Conducta y comportamientos del líder	
M1: Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.	Instruir /Ordenar <i>(tareas de alto nivel - relaciones de bajo nivel).</i>	El líder define los roles y les dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo.
M2: Los subordinados no se encuentran con la posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad	Persuadir <i>(tareas y relaciones de alto nivel).</i>	El líder ofrece un comportamiento directivo y a la vez alentador.

de que son capaces.		
M3: La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.	Participar <i>(tareas de bajo nivel - relaciones de alto nivel).</i>	El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones. El rol principal del líder es el de facilitar y comunicar.
M4: La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se les pide.	Delegar <i>(tareas y relaciones de bajo nivel).</i>	El líder ofrece poca dirección y escaso apoyo.

Las personas con preparación elevada no necesitan tanto apoyo sino una mayor libertad. En esta etapa, el líder puede demostrar su confianza y dejar que sus empleados actúen y tomen decisiones. Será menos necesario el comportamiento de apoyo de parte del líder, quien podrá adoptar un estilo democrático o incluso de laissez faire. Lo anterior no implica que la confianza y la amistad entre el líder y el seguidor hayan disminuido, por el contrario, han crecido.

Es posible que ocurran cambios, cualquiera que sea el nivel de preparación de los miembros del grupo. Si por alguna razón el desempeño del seguidor comienza a disminuir y su motivación es menor, el líder debe evaluar de nuevo su nivel de preparación y retroceder en la curva de liderazgo para brindar la dirección y el apoyo que sea preciso.

ACTIVIDAD. ESTUDIO DE CASO: EL EXTRAÑO MISTERIO DEL LÍDER QUE NO LO ERA.

1. Lea atentamente el siguiente texto y responda las preguntas a continuación.

El extraño misterio del líder que no lo era

"Bien," dijo Sarah Carter con un suspiro, "debemos admitirlo... metimos la pata."

Apenado y angustiado, Joe Halzi asiente: "Sí, así lo creo. Él realmente no funciona, ¿verdad?"

"No, sin duda es así," responde Sarah. "De hecho, se podría decir que él es un verdadero fiasco... y ambos lo sabemos. Pero todavía no puedo darme cuenta por qué. Jamás vi a nadie que se pareciera más a un líder natural que Dan. ¿Qué pasa?"

"No lo sé," afirma Joe, sacudiendo su cabeza. "Sin duda parece tener las condiciones. Quiero decir, esa voz profunda, ese aire de seguridad en sí mismo ... ¿Qué más se podría pedir?"

"Y su apariencia - de verdad luce como un líder. Si lo conocieras en una fiesta, jurarías que es un general o algo así."

"Exacto. Pero es un fracaso de todas formas. ¿Sabes cómo lo llaman las personas de la planta? Dan el Dunquerque. ¿Entiendes? Un Dunquerque - un desastre total. ¡Y lo odian! Ha estado allí unos pocos meses, pero la producción decrece, el volumen de ventas es mayor, y ya han perdido tres plazos importantes. Si siguen así, rodarán varias cabezas, también aquí."

"Pero, ¿por qué?" interrumpe Sarah. "Me sigo preguntando cómo puede ser tan malo. ¿Has oído algo?"

"Sólo rumores, pero hay algunas cosas que la gente ha mencionado. Primero, que se encierra en la oficina la mayor parte del día. Nadie puede verlo, y cuando pueden, no está interesado. Actúa como si las demás personas y sus problemas lo molestaran demasiado. Además, todos allí creen que no sabe nada del negocio. Y tú sabes que eso puede ser mortal. Y quizás, lo peor de todo, toma todas las decisiones él mismo. No están acostumbrados a eso en St. Paul. El viejo Dick solía darles a todos una oportunidad para que dijeran lo que quisieran."

"Basta, ¡no puedo escuchar más!" dice Sarah bruscamente. "Cometimos un error - grave - y tendremos que remediarlo. Supongo que en realidad no podemos elegirlos nosotros como habíamos pensado." Luego, después de una pausa, continúa: ¿Cuál es el nombre de la firma consultora - tú sabes, los expertos en - ¿cómo era? - comportamiento organizacional? Tal vez deberíamos llamarlos. Sin duda necesitamos ayuda. Y una cosa es cierta. No podemos tolerar otro desastre como Dan."

2. Conteste las siguientes preguntas:

(a) Antes de su entrevista para gerente de planta, Dan parecía poseer todos los rasgos que generalmente asociamos al liderazgo. ¿Por qué no tuvo éxito en su rol?

(b) ¿Piensa usted que Dan podría probar ser un líder efectivo en una situación o lugar diferentes? Si así es, ¿por qué?

(c) Si usted fuera convocado como consultor de la compañía en cuestión, ¿qué procedimientos elegiría para ayudar a seleccionar el reemplazo de Dan? ¿Por qué?

LECCIÓN 4.2 - CUALIDADES DE LIDERAZGO EFECTIVO Y SU IMPACTO EN LOS SEGUIDORES

Como vimos, el Liderazgo Situacional parte de la premisa de que no hay una forma óptima de influir en la gente. Por lo tanto, el rol del líder debe ser flexible, capaz de resolver situaciones diversas, a través de la aplicación de técnicas adecuadas y eficaces.

A las teorías anteriores sobre liderazgo se han incorporado otros dos conceptos nuevos que tratan de definir las características de liderazgo desde el punto de vista de las relaciones que se dan entre líderes y seguidores. Según estas teorías existen dos tipos de liderazgo: el liderazgo de transacción y el liderazgo de transformación.



El líder de transacción entiende que necesita intercambiar con los miembros de su equipo y que de esa transacción hay beneficios para todos. Premia el desempeño y aplica medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos. Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.



El líder de transformación busca la evolución del equipo para el logro de las metas y se da cuando los líderes estimulan a sus seguidores para que vean nuevas perspectivas, generando conciencia de la misión y visión del equipo y de la organización.

El liderazgo de transformación se basa en tres premisas básicas: consideración individualizada hacia los seguidores, capacidad para estimular intelectualmente y carisma.

- El líder ofrece una consideración individualizada a sus seguidores, dando apoyo, guía y entrenamiento.
- El líder estimula intelectualmente, promoviendo el conocimiento y las habilidades de sus seguidores, apoya la solución de problemas y el cambio, y modifica actitudes y creencias de sus seguidores.
- El líder posee carisma, dando sentido de misión al grupo, propone nuevas alternativas capaces de entusiasmar, convencer y despertar orgullo en sus seguidores, obtiene respeto y confianza y logra que sus seguidores se identifiquen con él.

FORO: MI MEJOR JEFE

En forma individual, piense y recuerde diversos jefes con los que usted haya trabajado. Los mismos podrían ser personas con los que trabajó en distintas circunstancias: trabajos de medio tiempo, tiempo completo, de una temporada, voluntarios, organizaciones estudiantiles, etc. Incluso puede considerar entrenadores deportivos.

Identifique el mejor jefe con el que usted haya trabajado. Haga una lista de *atributos de comportamiento* que describan a esa persona. (si le resulta difícil identificar a un jefe real, haga una lista de los atributos que a usted le gustaría que el gerente de su próximo trabajo tuviera).

Comparta en el foro su lista de de cualidades y discuta los puntos de especial interés, similitud, diferencia, desacuerdo, etc. Consensuen una sola lista entre todos los participantes del foro.

En el ejercicio siguiente, tendrá la oportunidad de comparar esta lista con la que usted elaboró al comienzo y enviar a los tutores sus observaciones de los resultados.

EJERCICIO: El líder ideal

Analice su lista basada en su experiencia personal y compárela con la lista acordada en el foro. Reflexione acerca del disenso y el consenso logrado.

Tenga en cuenta el enfoque de rasgos, la teoría del comportamiento y la teoría de contingencia para construir su líder perfecto. Incorpore a su análisis las nociones de liderazgo de transacción y liderazgo de transformación en la caracterización de cuál sería para usted el líder ideal.

LECCIÓN 4.3 - LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN

Cada vez más se describe a los líderes efectivos como capacitadores más que como jefes. Se espera que brinden instrucción, orientación, consejos y estímulos para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento de su trabajo. ¿Qué necesita un líder si quiere transformarse en un capacitador? Más específicamente, ¿qué acciones caracterizan a la capacitación efectiva?

Los líderes deben demostrar tres aptitudes generales si quieren ayudar a sus empleados a generar grandes progresos en su rendimiento. Los siguientes puntos revisan estas aptitudes generales y los comportamientos específicos asociados con cada una.

1. Habilidad para analizar las formas de mejorar el rendimiento y capacidades del empleado. Un capacitador busca las oportunidades para que un empleado expanda sus capacidades y mejore su rendimiento.



- a. Observe el comportamiento de su empleado día a día.
- b. Hágale preguntas al empleado: ¿Por qué usted realiza una tarea de esta manera? ¿Se puede mejorar? ¿Qué otros enfoques se podrían utilizar?
- c. Demuestre un interés genuino en la persona como individuo, no simplemente como empleado. Respete su individualidad. La visión que usted tiene de la singularidad del empleado es más importante que cualquier conocimiento técnico que usted le pueda brindar para mejorar el rendimiento de su trabajo.
- d. Escuche a su empleado. Usted no puede comprender el mundo desde la perspectiva del empleado a menos que lo escuche.

2. Habilidad para crear un clima alentador. La responsabilidad del capacitador es reducir las barreras que impiden el desarrollo y facilitar un clima que estimule la mejora del rendimiento.



- a. Cree un clima que contribuya a un intercambio de ideas libre y abierto.
- b. Ofrezca ayuda y colaboración. Brinde orientación y consejos cuando se lo soliciten.
- c. Estimule a sus empleados. Sea positivo y optimista. No utilice amenazas.
- d. Concéntrese en los errores como oportunidades de aprendizaje. El cambio implica riesgo y los empleados no deben sentir que serán castigados por los errores. Cuando ocurra una falla, pregunte: "¿Qué hemos aprendido que pueda ayudarnos en el futuro?"
- e. Reduzca los obstáculos. ¿Existen factores (que usted controla) que de ser eliminados, ayudarían a los empleados a mejorar su rendimiento en el trabajo?
- f. Exprésele al empleado el valor de su contribución en las metas del grupo.
- g. Tome responsabilidad personal por los resultados, pero no les quite a los empleados toda su responsabilidad. Valorice los esfuerzos de los empleados cuando tengan éxitos y señáleles la falta cuando fallen. Nunca culpe a los empleados por los malos resultados.

3. Habilidad para influenciar a los empleados a que cambien su comportamiento. La prueba fundamental de la efectividad de la capacitación es la mejora en el rendimiento de un empleado. Pero este no es un concepto estático: interesa el crecimiento y desarrollo continuos.



- a. Estimule el progreso continuo. Reconozca y premie los progresos pequeños y, de acuerdo a la gestión de la calidad total (TQM), considere a la capacitación como una forma de ayudar a los empleados a trabajar de manera continua hacia el logro del progreso. No existen límites superiores absolutos para el rendimiento laboral de un empleado.
- b. Utilice un estilo colaborador. Los empleados estarán más dispuestos a aceptar cambios si participan en la identificación y selección de las ideas de mejora.
- c. Transforme las tareas difíciles en tareas más simples. Al transformar los trabajos más complejos en una serie de tareas de cierta dificultad creciente, es más probable que los empleados desalentados experimenten el éxito. Al lograr el éxito en tareas más simples los empleados se sienten más estimulados a llevar a cabo tareas más difíciles.
- d. Modele las cualidades que usted desea de sus empleados. Si usted espera disponibilidad, dedicación, compromiso, y responsabilidad de sus empleados, usted mismo debe demostrar estas cualidades. Sus empleados lo considerarán a usted como un modelo, entonces asegúrese de que sus acciones coincidan con sus palabras.

LECCIÓN 4.4. - LOS SEGUIDORES



La esencia del liderazgo son los seguidores, tal como lo apreciamos en la teoría del liderazgo situacional y en las pautas del liderazgo de transacción y de transformación. Es por eso que los seguidores también tienen responsabilidades que cumplir. Y debemos tener en cuenta que hoy podemos jugar el papel de líderes, mañana de seguidores y así sucesivamente.

¿Qué actitud y qué cualidades tienen los buenos seguidores?

1. Buena auto-dirección. Son capaces de pensar por sí mismos. Pueden trabajar en forma independiente y sin supervisión de cerca.
2. Están comprometidos con un propósito que está fuera de sí mismos. Los seguidores efectivos están comprometidos con algo - un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea.
3. Construyen su competencia y concentran sus esfuerzos para un máximo impacto. Los seguidores efectivos dominan aptitudes que serán útiles para las organizaciones. Mantienen normas de alto nivel en su rendimiento.
4. Son valientes, honestos y creíbles. Mantienen normas éticas altas, dan crédito cuando corresponde y no temen confesar sus errores.

Un gran ejemplo de trabajo en equipo y de lo que se puede lograr, es este video del vuelo de los gansos



CONCLUSIONES DEL MÓDULO 4

Reflexionar sobre el liderazgo significa profundizar los conocimientos sobre las teorías que analizan los rasgos y factores que influyen en él, como así también los estilos principales y su efectividad en el lugar de trabajo. Significa también, y en primer lugar, analizar las características del liderazgo desde el punto de vista de las relaciones que se dan entre líderes y seguidores, considerando la capacitación como forma de motivación por parte del líder, y las actitudes y características que deben tener los seguidores.

INTRODUCCIÓN AL MÓDULO 5 - CONFLICTOS DENTRO DE UN GRUPO

El módulo 5 permitirá a los alumnos comprender y tratar los conflictos que surgen en las actividades grupales y conocer las actitudes y tácticas más útiles para resolver problemas con efectividad en un grupo.

Se examinarán los pasos clave del Enfoque Sistemático de Resolución de Problemas (enfoque que desarrollaremos en profundidad en el próximo curso) y el Enfoque del **Análisis del Campo de Fuerzas** para el Cambio. Veremos también algunas de las ventajas y desventajas de cada uno de estos enfoques para resolver problemas.

En este módulo usted se encontrará con varios ejercicios prácticos. Por ser un curso virtual, resulta imposible que podamos interactuar y practicar las distintas técnicas de resolución de problemas en grupo. Un foro nos permitirá intercambiar ideas, pero no sustituye a la dinámica de los grupos. Es por eso que invitamos a los alumnos, en la medida de lo posible, a practicar los ejercicios de las técnicas con compañeros, amigos y comentar al tutor los resultados obtenidos.

LECCIÓN 5.1 - MANEJO DE CONFLICTOS EN EL GRUPO

La aparición de conflictos es algo normal y parte de la vida de todo grupo, no hay que asustarse por eso; la cuestión es simplemente saber identificarlos y tratarlos adecuadamente. Hay conflictos que son positivos y otros que son negativos: la diferencia entre uno y otro son sus consecuencias. Los conflictos dependen de ciertas variables: una es la comunicación (los malos entendidos), otra la estructura del grupo (a mayor especialización y tamaño, más conflicto) y la personalidad de los individuos (valores distintos, características de la personalidad, etc.)

En los ambientes laborales el conflicto es inevitable en muchas situaciones: Actualmente se considera que un conflicto bien tratado puede conducir a la búsqueda de mejores soluciones a los problemas y ser un instrumento de innovación, de cambio en la empresa.

Se pueden distinguir al menos dos tipos de conflictos:

- **El conflicto funcional**
- **El conflicto disfuncional**



Conflictos funcionales

Son los conflictos que se producen entre grupos en una organización (por ejemplo, entre un departamento de ventas con el de logística, o el de producción en una empresa industrial por la satisfacción de los clientes; entre mozos y cocineros en un restaurante, etc.). También se producen al interior de los equipos por la diversidad de criterios o puntos de vista sobre

una situación determinada.

Se considera al conflicto funcional como muy positivo para las organizaciones, ya que promueve la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimula el trabajo en equipo, fomenta el replanteamiento de metas, etc. En general se piensa que un ambiente de conflicto constructivo y de pensamiento crítico está relacionado con decisiones bien tomadas, apoya los objetivos del grupo y mejora su rendimiento.

Conflictos disfuncionales



Cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos es considerado un conflicto disfuncional. Por ejemplo, un grupo o una persona busca realizar sus propios objetivos a costa de los demás o sin tomar a otros en cuenta; o bien puede haber conflicto por los roles que se ocupan dentro de la organización, celos por liderazgos, competencia personal, etc.

Se debe tratar de eliminar conflictos de este tipo y evitar que conflictos funcionales se transformen en disfuncionales. Los conflictos disfuncionales tensionan las relaciones de las partes, limitando o impidiendo una relación armoniosa en el futuro, generan estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, etc. Se reduce la capacidad creativa y en general la productividad y eficacia de las personas, dificultando el rendimiento del grupo y afectando el clima laboral.

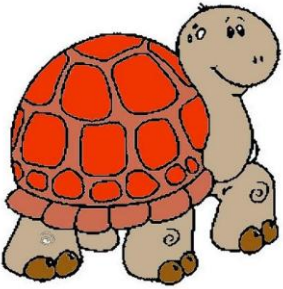


La clave es crear las condiciones para que los miembros adopten actitudes cooperativas y no competitivas, resolviendo los conflictos antes de que los mismos lleguen a ser disfuncionales.

El manejo de conflictos y la resolución de problemas están íntimamente entrelazados; volveremos a este tema una vez que usted haya completado el siguiente test.

LECCIÓN 5.2 - TÁCTICAS Y ACTITUDES PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

El test anterior le dio una pista de cuál es su propio estilo para manejar conflictos. Efectivamente podemos adoptar distintas actitudes o tácticas para enfrentarlos. Ninguna de esas tácticas es mejor o peor que la otra: cada una de ellas se usa para enfrentar de la mejor manera posible un conflicto y eso dependerá naturalmente de la situación que debemos resolver.

Veamos en detalle el uso de cada actitud en el manejo de conflictos. Reconocerlas le facilitará entender las actitudes de los demás frente a un conflicto y desarrollar sus propias aptitudes.

<p>Evitación</p> <p>(La tortuga)</p> 	<p>Se usa para retirarse o evitar el conflicto cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ el conflicto es superficial o poco importante, ○ las emociones están alteradas, ○ no hay posibilidades de satisfacer pretensiones, ○ hay otros que pueden resolver mejor el conflicto.
<p>Competencia</p> <p>(El tiburón)</p> 	<p>Se usa cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se necesita una respuesta rápida a problemas importantes en las que deben tomarse acciones impopulares. ○ El compromiso con otros no es fundamental. ○ También sirve para detener a oportunistas. ○ Deseamos satisfacer nuestros propios intereses, sin importar el impacto sobre la otra parte del conflicto.
<p>Colaboración</p> <p>(El buho)</p> 	<p>Situación donde cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo las inquietudes de todas las partes. Todos buscan satisfacer las necesidades de todos. Se basa en una discusión abierta y sincera entre las partes. Se usa para aprender, obtener compromisos, construir una relación. Es muy útil para elaborar nuevos proyectos.</p>
<p>Adaptación</p> <p>(El osito de peluche)</p>	<p>Mantiene relaciones armoniosas al poner las necesidades de otros sobre las propias, se usa</p>


	<p>cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El asunto es más importante para los otros que para uno. ○ Demostrar que se está equivocado y mostrarse razonable. ○ Necesitamos reducir la pérdida cuando no tenemos las de ganar en el conflicto o discusión.
<p>Acuerdo (El zorro)</p> 	<p>Situación en la cual cada parte en un conflicto está dispuesta a resignar algo. Se usa cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Las partes tienen un poder similar ○ Es necesario alcanzar una solución temporal a un problema complejo. ○ Tenemos un proyecto a largo plazo y éste es sólo un paso.

Comparación de las cinco actitudes en el manejo de conflictos

Comparemos brevemente las cinco actitudes o tácticas en el manejo de conflictos. La actitud que usted asuma tendrá relación con su objetivo, con la postura que asumirá, con las razones para tener esa actitud y con lo que deberá tener en cuenta cuando lleve a la práctica las tácticas.

Enfoque	Objetivo	Postura	Razón fundamental	Tenga en cuenta que:
Competencia	Hacerlo a mi manera.	"Sé qué es lo correcto". "No cuestionen"	Es mejor arriesgarse a que surjan resentimientos que	Usted se siente reivindicado, pero la otra parte se siente derrotada y

		mi opinión ni mi autoridad".	abandonar la posición con la que usted está comprometido.	posiblemente humillada.
Evitación 	Evitar tener que tratar conflictos.	"Soy neutral en ese tema". "Déjenme pensarlo".	Los desacuerdos son malos por naturaleza porque crean tensión.	Los problemas interpersonales no se resuelven, causando largos períodos de frustración que se manifiestan de diversas maneras.
Acuerdo 	Lograr un acuerdo rápidamente.	"Busquemos una solución en la que ambos estemos de acuerdo".	Los conflictos prolongados distraen a las personas, al trabajo y generan sentimientos amargos.	Los participantes se condicionan a buscar soluciones convenientes.
Adaptación 	No perturbar a la otra persona.	"¿Cómo puedo hacer que ustedes se sientan bien sobre este desacuerdo? Mi opinión no vale arriesgar a que haya resentimientos entre nosotros".	Mantener relaciones armoniosas debería ser una prioridad.	Es posible que la otra persona se aproveche de usted.
Colaboración	Resolver el problema	"Ésta es mi posición, ¿cuál es la	Las posiciones de ambas partes son de	Es muy probable que se resuelva el

	<p>juntos.</p>	<p>tuya?"</p> <p>"Estoy comprometido a encontrar la mejor solución."</p>	<p>igual importancia. Se debe dar un énfasis equitativo a la calidad del resultado y a la justicia del proceso.</p>	<p>problema. También, ambas partes se encuentran comprometidas con la solución y satisfechas por haber sido tratadas justamente.</p>
---	----------------	--	---	--

ACTIVIDAD: TÁCTICAS Y APTITUDES EN EL MANEJO DEL CONFLICTO

A continuación se le presenta una situación de conflicto en un lugar de trabajo. El ejercicio consiste en reflexionar acerca de la posición que tome en el problema y qué actitud o táctica piensa que puede emplearse. Recuerde justificar la postura que escoja.

Marco hipotético	
<p>Conflicto suscitado por diferencias entre los directivos y los trabajadores sobre cómo distribuir el tiempo de vacaciones en forma equitativa, sin que se vea resentida la calidad y cantidad de trabajo que debe realizarse, pero que además respete el tiempo libre de los trabajadores y sus familias.</p> <p>No se cuenta con disposiciones previas al respecto, por lo que la resolución dependerá del acuerdo entre las partes.</p> <p>El año anterior, los directivos definieron unilateralmente el período de vacaciones de cada trabajador, lo cual generó un clima de malestar general que repercutió negativamente en la calidad y cantidad de la producción.</p>	<p>Usted es un trabajador</p>

La mejor actitud en el manejo de este conflicto es... (Indique que actitud o táctica usará y **justifíquela**)

LECCIÓN 5.3 - ENFOQUES Y TÉCNICAS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Al finalizar este curso tendrá la oportunidad de estudiar en profundidad estos enfoques en el curso de Resolución de Problemas. En esta lección tomaremos algunos de sus puntos como una aproximación a los conflictos dentro de los grupos, lo cual a su vez le servirá para desarrollar la resolución de problemas más adelante.

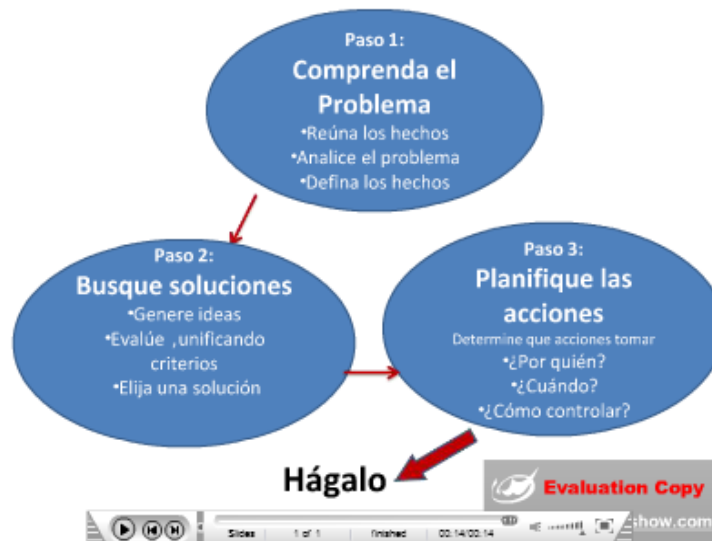
En primer término, reconoceremos los pasos de un enfoque sistemático de resolución de problemas y luego, veremos otro enfoque que corresponde al Análisis del Campo de Fuerzas. Ambos son métodos probados para resolver problemas en grupos.

En cuanto al problema (o la oportunidad) lo definiremos como una situación con la que no estamos conformes y que deseamos y estamos en condiciones de cambiar o, en otras palabras, una situación dada que consideramos necesario modificar y que no tenemos claro cómo hacerlo.

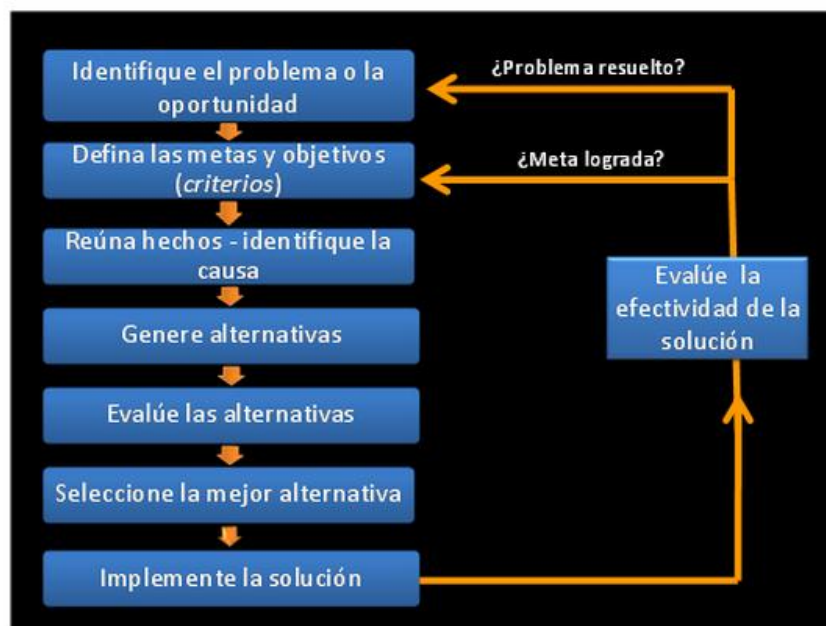
1. Enfoque sistemático de tres pasos para la resolución de problemas

Este enfoque considera que la resolución de problemas debe entenderse como un proceso, esto es, un camino a seguir para lograr cambios de situaciones alrededor de un problema. Sugiere tres pasos imprescindibles que se deben transitar, y que, como todo proceso, se dividen en otros pasos. El método propuesto se resume como sigue:

El método usa técnicas, herramientas e instrumentos para cada uno de los tres pasos que se trabajan en grupo. El primer paso es comprender el problema. Para lograrlo se deberá en primer lugar reunir toda la información necesaria para luego analizarla y de ese modo definir el problema. El segundo paso se refiere a la búsqueda de soluciones. En esta etapa se generarán las ideas y se evaluarán unificando criterios para finalmente, elegir una solución. El tercer paso comprende la planificación de las acciones necesarias para resolver el problema. Deberá considerar qué acciones habrá que emprender, quién estará a cargo, cuándo se realizarán y cómo se hará el control de esas acciones.



Revise el siguiente esquema del proceso sistemático de resolución de problemas:



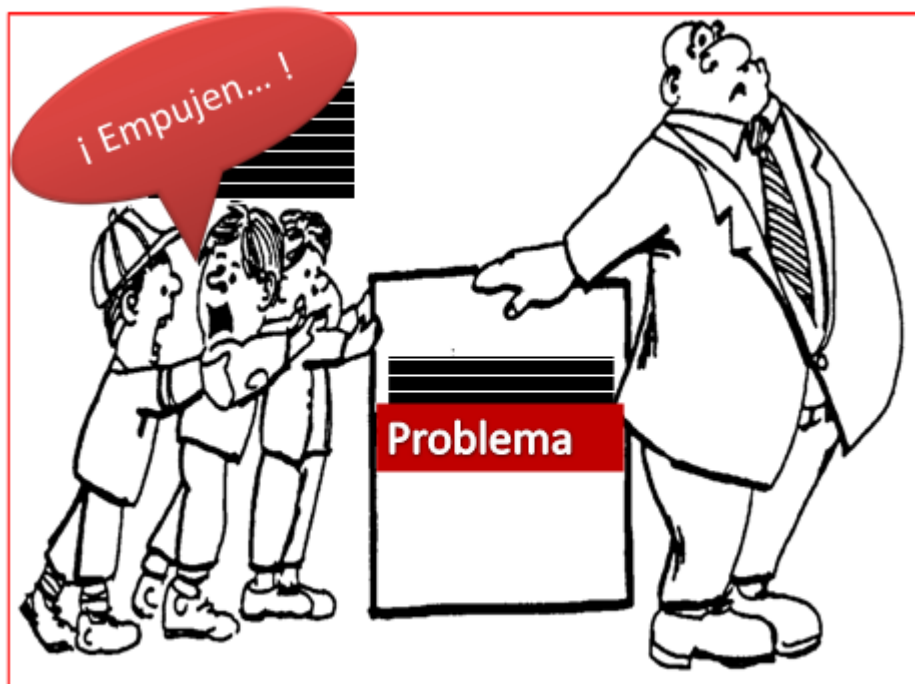
2. Análisis del campo de fuerzas en la resolución de problemas

El Análisis del Campo de Fuerzas es una técnica desarrollada por el psicólogo social Kurt Lewin, que se utiliza para ayudar a facilitar el cambio. Esta técnica ve el cambio como fuerzas opositoras o limitadoras que compiten entre sí. Según Lewin, para favorecer el cambio hay que analizar la relación que existe entre estas dos fuerzas.



La aplicación de esta teoría puede ayudar a resolver problemas en el lugar de trabajo. Un problema se encuentra en una situación determinada porque existe un conjunto de fuerzas que actúan en una dirección (a favor) y otras en otra (en contra). La técnica consiste en descubrir y medir esas fuerzas en un sentido y en otro. A partir de esa descripción y cuantificación se tendrán los elementos de juicio para elaborar planes que cambien la situación.

La eliminación de las fuerzas opositoras posibilitará que las fuerzas impulsoras alcancen un estado ideal. Además, si se anticipa sistemáticamente qué tipo de resistencias se pueden enfrentar al impulsar un cambio, el proceso de planificación e implementación de soluciones será más eficiente.



¿Cómo se elabora el análisis?

1. Defina el problema o el cambio deseado y prepare el formato de la reunión. (ambiente, rotafolio, hoja de registro, toma de notas).
Un formato sencillo para definir las fuerzas impulsoras y las fuerzas opositoras es el siguiente:

Fuerza impulsora (+)	Fuerza opositora (-)
----->	<-----
----->	<-----
----->	<-----

2. Explique al grupo qué se desea resolver y pídale a los participantes que expresen sus ideas sobre las fuerzas que están a favor, es decir, que describan las características que permiten que las acciones se puedan llevar a cabo. Luego pida opiniones sobre las fuerzas que están en contra, es decir las fuerzas que dificultan que se lleven a cabo las acciones. Puede utilizar la técnica de la tormenta de ideas para esta etapa.
3. Evalúe clasificando por orden de importancia (por ejemplo, alta, media o baja) las fuerzas impulsoras y las fuerzas opositoras. Pregúntese: ¿Qué hay detrás de cada factor?
4. Enumere las acciones a tomar y desarrolle un plan de acción para abordar las fuerzas opositoras más importantes que ha detectado.

Cuando esta herramienta es utilizada para el análisis de problemas, las fuerzas que tienen un mayor impacto tendrán un mayor efecto. Cuando el análisis de campo de fuerzas se utilice para desarrollar soluciones, los factores de mayor impacto pueden convertirse en el foco central de los planes a desarrollar para disminuir la resistencia al cambio.

Sugerencia: Puede utilizar la herramienta “Técnica de Grupo Nominal” para lograr un acuerdo sobre el análisis efectuado. Es importante tener en mente que no basta con desactivar las fuerzas opositoras para lograr las metas deseadas. Se deberán evaluar también las condiciones o “cuellos de botella”, que no están presentes en el diagnóstico, pero obstaculizan el cambio.

Esta herramienta tiene otra utilidad: facilita llegar a consensos dentro del equipo y permite identificar y desactivar objeciones que pudiera haber entre los miembros.

Veamos un ejemplo concreto del análisis de los campos de fuerza:

Problema: El horario de trabajo no se respeta en el Centro de Salud

Fuerzas impulsoras (+)	Fuerzas opositoras (-)
La ley y normativas permiten el control de asistencia.	El personal tiene otro trabajo además del que lleva a cabo en el centro de salud.
El personal está motivado.	Hay resistencia al cambio.
Los usuarios aprecian la calidad del servicio que se les proporciona.	Al personal no se le puede obligar a realizar actividades adicionales.
Existe un alto nivel de competencia de instituciones privadas.	Los usuarios normalmente deben esperar para ser atendidos.
Existe participación de la comunidad.	La filosofía es excesivamente burocrática y centralizada de la institución.
Hay temor a la privatización.	Falta presupuesto.
Orgullo por el desempeño de un buen trabajo.	Límites a horas de trabajo extraordinarias por ley o reglamento de trabajo.
Al personal se le incentiva cuando realiza un buen trabajo.	Sueldos bajos.
	No existe un registro de la atención de pacientes por hora.

ACTIVIDAD: ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA

1. Lea detenidamente el caso.

Un Padre que no Suelta el Timón

Este es el caso de una empresa metalúrgica familiar mediana con 40 empleados, en el que dos hijos han estado trabajando con el padre durante más de 10 años. La planta de personal es también antigua y ha demostrado gran lealtad al liderazgo del padre de la familia.

Rogelio, el padre, es un hombre de 72 años, que fundó la empresa y la hizo crecer aportando muchas ideas a la conducción de la industria. Su agudeza para los negocios le significó ganar mucho terreno en un mercado muy competitivo. El negocio se modeló bajo su estilo de liderazgo autocrático. En este momento de su vida, ya no se siente tan vigoroso y está considerando la posibilidad de dejar el negocio a manos de sus hijos, por lo que tiene que decidir como encarar la sucesión en la empresa.

Los hijos han sido incansables. Brindaron su asistencia al padre durante años. Manuel se incorporó muy joven a la empresa, apenas terminado sus estudios secundarios. Se desempeña en el área de ventas y le va muy bien con los clientes. Se caracteriza por su autoconfianza y autonomía. Está ansioso por mostrar sus habilidades de liderazgo. Sin embargo el padre lo considera algo inestable e inconstante.

Jorge, es técnico mecánico y cursó algunas materias de Ingeniería Industrial. Tiene un gran compromiso con lo que hace y es quien se ha hecho responsable de la producción de la empresa. El padre considera que no tiene dotes para liderar y conducir la empresa. Aunque cada uno de los hijos ha asumido ciertos roles de acuerdo a sus capacidades e intereses, las decisiones se toman informalmente, no hay un organigrama y falta una asignación de cargos, lo que deriva en confusiones respecto a cuál es el lugar que ocupa cada uno.

Como suele suceder en las empresas familiares, hay problemas generados por la confluencia de lazos familiares y laborales, que traen como consecuencia una incapacidad para tener reuniones constructivas, y frustraciones y resentimientos de vieja data, alimentados entre las generaciones.

María Isabel, una contadora muy capaz que trabaja hace 15 años en la firma, está a cargo del área de finanzas y ha sido una suerte de asesora general de los negocios de Rogelio. Ella piensa que es el momento preciso para reorganizar la empresa y que los hermanos pueden asumir funciones como directores de la empresa, dándole formalidad a la toma de decisiones mediante un organigrama de cargos y funciones. En ese esquema ella piensa que, por su experiencia y antigüedad, podría asumir el papel de Gerente General, garantizando no sólo la continuidad de la empresa sino que también mejorar o al menos mantener sus resultados económicos.

En cuanto a los empleados que trabajan en producción, todos son varones y tienen una buena relación con Jorge que se encarga del proceso productivo, no así con Manuel que constantemente presiona para que los pedidos lleguen en tiempo y forma a los clientes. Más allá de pagar los sueldos, María Isabel tiene poca relación con ellos.

María Isabel le ha comentado a su jefe sus ideas. Sin embargo, el padre se mantiene en su rol dirigencial, dubitativo acerca de cuál es el mejor modo de dar un paso al costado y cuándo será el momento oportuno para hacerlo, sin que esta decisión resienta la relación con los clientes, empleados y proveedores y con sus hijos.

Problema: ¿Cómo hacer el traspaso generacional, profesionalizando la empresa y evitando la competencia entre los hijos y los subordinados?

2.- Reflexione sobre el caso y escriba una lista de factores que impulsan a producir un cambio y una lista de factores que lo obstaculizan. Recuerde que sólo debe analizar, no se trata de ofrecer una solución.

RESUMEN DE LOS ENFOQUES PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



1. El enfoque sistemático para la resolución de problemas

Es un método que implica desarrollar 3 pasos para resolver un problema. El primer paso es identificar el problema y reunir toda la información para poder definirlo con claridad. Una vez que se identifica y define el problema con exactitud, el paso siguiente es idear maneras alternativas de resolverlo y seleccionar la mejor solución. Luego se establecen los criterios de selección y se clasifican en base a su importancia (costo, flexibilidad, soporte técnico, entrenamiento del personal, confiabilidad, etc). Sólo queda diseñar la solución del sistema seleccionado, e implementar y evaluar el éxito del sistema.

Ventajas	Desventajas
Es un método que tiene pasos estructurados lo que ayuda a evitar errores en la solución.	Consume mucho tiempo.
La información que se obtiene es muy diversa y completa.	No es fácil ver siempre los hechos objetivos, sobre todo en problemas que generan incertidumbre o donde no hay respuestas rápidas.
Se optimiza la visión del problema utilizando el pensamiento lateral o divergente que estimula la creatividad y siguiendo pasos lógicos de razonamiento.	“El problema” puede ser tan solo un síntoma de un problema mucho más grande. Hay que tener, por tanto, una buena capacidad para el diagnóstico.
Impide llegar a una conclusión antes de recoger todos los datos del problema y de analizar todos sus aspectos.	
Se centra en un problema concreto y no en temas generales.	
Establece un plan de acción para poner en práctica y evaluar la solución recomendada.	

2.- El modelo de Análisis de los Campos de Fuerza

Tiene su foco en la primera etapa, esto es, un correcto análisis de las fuerzas. El resto del proceso propone 5 pasos:

- describir el problema,
- definir el objetivo,
- identificar las fuerzas involucradas,
- priorizar estas fuerzas según su impacto en el futuro proceso y definir una estrategia de cambio.

Ventajas	Desventajas
Se identifican correctamente todos los factores involucrados en el proceso de cambio al determinar su importancia y priorizarlos para una futura implementación.	Se basa mucho en el análisis previo y poco en la acción o gestión del cambio.
Permite dividir el proceso en etapas claramente separables para tomar distintas directrices en cada una de ellas.	No recoge experiencias pasadas de éxito o fracaso en procesos de cambios para re aplicar lo que se hizo bien y no repetir lo que se hizo mal.
Como se deben discutir las fuerzas involucradas ayuda para llegar a un consenso sobre los problemas y los pasos a seguir.	No recoge experiencias de otros lugares donde pueden haberse implementado los cambios.
El modelo establece un punto de partida para el cambio, lo que en muchas organizaciones es complicado de determinar.	Tiene un alto costo de coordinación, ya que requiere juntar una cantidad interesante de personas de la organización.
También es de mucha utilidad cuando cuesta identificar las restricciones asociadas al proceso de cambio.	Requiere de un experto que guíe el proceso, incluso puede ser difícil encontrar una persona con la experiencia requerida.

CONCLUSIONES DEL MÓDULO 5

El manejo de los conflictos que puedan aparecer en un grupo supone conocer nuestras propias actitudes en el momento de intervenir para llegar a una solución, y las tácticas relacionadas a la actitud elegida.

Por otra parte, nos puede resultar de mucha ayuda implementar el Enfoque Sistemático de Resolución de Problemas, o el Enfoque del Análisis del Campo de Fuerzas para el Cambio, si somos conscientes de sus ventajas y desventajas según los objetivos que nos propongamos cumplir con ellos.

ACTIVIDAD DE RESUMEN DEL CURSO

Hemos llegado a la última actividad del curso. A modo de resumen de lo aprendido, comparta una reflexión sobre el liderazgo, el manejo de conflictos, la toma de decisiones y las condiciones para un buen trabajo grupal inspirándose en los videos sobre el vuelo de los gansos y el trabajo de las hormigas.