

“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO”



idema

MONOGRAFIA

IMPORTANCIA DEL DIALOGO Y COMUNICACION EN EL TRABAJO DE EQUIPO

ASIGNATURA: LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

VEGA LEZAMA, JUAN CARLOS

CICLO: VI

PAIJAN – TRUJILLO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

En primer lugar, agradezco a Dios quien supo guiarme por un buen camino, por darme fuerzas para seguir adelante y poder lograr, a mis padres y hermana por brindarme su apoyo, sus consejos, sus ánimos, para seguir luchando por mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

- En primer lugar, agradezco a Dios por apoyarme y estar presente en las labores que realizaba.
- Agradezco a mi familia que día a día me apoyan en todo para seguir logrando mis metas y ser un ejemplo para ellos.
- Al Instituto superior Tecnológico "IDEMA" por haberme abierto sus aulas y por las enseñanzas para adquirir conocimientos.

Contenido

Definiciones	3
Características del trabajo en equipo	4
Ventajas del trabajo en equipo	5
Para los individuos.....	5
Para las empresas y organizaciones.....	6
Desventajas de la solución de problemas en equipo.....	6
Qué es trabajar en equipo	7
¿Por qué trabajar en equipo?	7
¿Qué es un equipo de trabajo?	8
Fracasos del trabajo en equipo	8
CONCEPTO DE GRUPO Y EQUIPO.....	13
Círculos de calidad	14
Grupos autónomos	14
Grupos Ad-hoc.....	15

BIBLIOGRAFÍA 36

INTRODUCCIÓN.

La comunicación en el trabajo de equipos y en la construcción de liderazgos es una herramienta vital. Dado que permite poner en contacto ideas, establecer vínculos de afecto o de empatía, que se traducen en un acercamiento de los integrantes de un grupo de personas, con lo cual se transforman en un equipo de trabajo.

Por otro lado, la comunicación significa para un líder, la posibilidad de transmitir su liderazgo, y buscar un compromiso o un cambio en sus colaboradores. Para el líder, la simpleza en su comunicación, es decir, que fácilmente sea entendido por su equipo de colaboradores, facilita compartir, transmitir y lograr objetivos trazados.

Entonces, queda claro que las conversaciones fortalecen la toma de decisiones y reducen errores en la ejecución de planes, además de que genera consensos que permiten un mayor nivel de compromisos para con propósitos compartidos. Por lo cual, los líderes que son conscientes del poder de la conversación la usan como un valioso activo para poder conseguir innovaciones y mejoras imprevisibles, generadoras de valor.

Por ejemplo, en las empresas japonesas se promueve la conversación o diálogo como un medio para canalizar los aportes de los colaboradores, constituyendo un proceso de aprendizaje común y compartido, alimentado por los conocimientos de cada uno de los colaboradores. Para estas empresas, la conversación permite tener la participación del personal para la mejora del rendimiento de la organización.

1. DEFINICIÓN.

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

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

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida" según Katzenbach Smith 2004.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". (Fainstein 2000).

Para Ceneval (2006) es la resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la organización porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las organizaciones que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es

regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. Gómez Mujica, Aleida y Acosta Rodríguez, Heriberto (10-10-2003): Acerca del trabajo en grupos o equipos, Biblioteca Virtual en Salud, Cuba [21-1- 2008]

2. Características del trabajo en equipo.

1. Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
2. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
3. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
4. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
5. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.
6. Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

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

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

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

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y **trabajo en equipo** en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Ventajas del trabajo en equipo:

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos

Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles

Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.

Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.

Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales. Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.

Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.

Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.

Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.

El trabajo en grupo 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:

Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones

Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso. Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.

Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.

Disminuyen los gastos institucionales.

Existe un mayor conocimiento e información. Surgen nuevas formas de abordar un problema. Se comprenden mejor las decisiones.

Son más diversos los puntos de vista.

Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Desventajas de la solución de problemas en equipo

El trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración.

Entre ellas, pueden referirse las siguientes: Tomar las decisiones de forma prematura.

Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder. Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.

Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones. Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son:

La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.

El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.

La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.

La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas. (wikipendia 2010)

Qué es trabajar en equipo

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan ciertas reglas.

¿Por qué trabajar en equipo?

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la comunicación, el compromiso y la integración que pueda existir entre sus empleados.

Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo

¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvernos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

¿Qué es un equipo de trabajo?

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

Fracasos del trabajo en equipo

No existe un clima agradable de trabajo
Se planifica incorrectamente

Existe negatividad y egoísmo en el grupo

Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
Los involucrados no se sienten parte del grupo

No se da la confianza mutua

Los objetivos a cumplir no están claros

La mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo, los ermitaños son raros incluso entre las profesiones más solitarias tales como los escritores o los pintores ya que aún ellos dependen de otros para que su trabajo sea efectivo: el escritor depende de un editor, un impresor, una librería; el

pintor, de una galería que venda su obra; y la mayoría de nosotros trabajamos en una relación aún más estrecha con nuestros compañeros de trabajo.

En nuestros tiempos se habla frecuentemente de crear equipos, pero esto no es tan fácil en la práctica de hecho esto puede resultar contradictorio en una organización que supuestamente es o debería de ser un equipo.

Robert W. Keidel recientemente ha sugerido que existen tres clases de equipo para que el trabajo humano sea productivo:

La primera clase de equipo, está ejemplificada por el equipo de cricket o béisbol; es también la clase de equipo que opera a un paciente en el hospital. En este equipo todos los jugadores juegan en el equipo pero no juegan como equipo.

Cada jugador de un equipo de béisbol o cricket tiene una posición fija que nunca abandona; en el béisbol, los jardineros nunca se ayudan uno a otro sino que permanecen en sus posiciones respectivas: "Si estás al bate, estas totalmente solo", dice una vieja máxima de este deporte. De forma parecida, el anestesiólogo no vendrá en ayuda del cirujano o de la enfermera de quirófano y viceversa.

Este tipo de equipo no goza de buena prensa en la actualidad; de hecho cuando se habla de "hacer equipo" por lo general se quiere decir que hay que apartarse de esta clase de equipo. Con todo, el equipo de béisbol o cricket tiene importantes puntos fuertes que no deberían descartarse. Como todos los jugadores ocupan posiciones fijas, pueden asignárseles tareas específicas suyas, pueden medirse por los resultados conseguidos en cada tarea. No es casualidad que tanto en béisbol, como en cricket haya estadísticas para cada jugador desde hace décadas.

Lo mismo pasa en los equipos de fútbol americano, ya que estos dos deportes representan de una manera clara los valores de este pueblo. "Participo en el equipo siempre y cuando se tenga en cuenta mi valor individual". El equipo quirúrgico de un hospital funciona del mismo modo.

Para labores repetitivas y para aquellos trabajos cuyas reglas son bien conocidas, el equipo de béisbol es el ideal y fue sobre este modelo sobre el que se organizó la moderna producción en masa, es decir, el trabajo de fabricar y trasladar las cosas, y al cual debe buena parte de su capacidad para conseguir resultados.

El segundo tipo de equipo es el de fútbol; es también la idea que rige la orquesta sinfónica y el modelo para el equipo hospitalario que se pone en acción alrededor de un paciente que a las dos de la madrugada tiene un paro cardíaco.

También en este equipo los jugadores tienen posiciones fijas; el que toca la tuba no se encargará de los fragmentos para contrabajo, se limitará a su parte. En el equipo de crisis en un hospital, el técnico en respiración no hará una incisión en el pecho del paciente para dar masaje al corazón,

pero en estos equipos todos los miembros trabajan como un equipo; cada uno coordina su parte con la del resto del equipo.

Este equipo necesita un director o un entrenador y la palabra del director o entrenador es ley; exige también una “partitura” que requiere ensayos interminables para funcionar bien; pero a diferencia del equipo de béisbol tiene una gran flexibilidad si la partitura es clara y el equipo está bien dirigido. Además, puede moverse muy rápido.

La importancia del entrenador es bastante clara en el fútbol español y está lleno de ejemplos. En cuanto comienza a estar mal el equipo y a tener pobres resultados el Director técnico es echado sin misericordia. Rara vez se culpa a los jugadores ya que es difícil e inasible, se prefiere la cabeza del técnico.

Finalmente está el equipo de dobles en tenis, que es también el de un conjunto de jazz o el de los cuatro o cinco ejecutivos senior que constituyen el “despacho del presidente” en una gran empresa en Estados Unidos, o el Vorstand (consejo de dirección) de las empresas alemanas.

Este equipo tiende que ser pequeño, de siete a nueve personas a lo más. En él los jugadores tienen una posición “preferida” en lugar de una posición “fija”; se “cubren” mutuamente y se ajustan a las fuerzas y debilidades de cada uno. El jugador al fondo de la pista se adapta a los puntos fuertes y débiles del que juega en la red y el equipo sólo funciona cuando este ajuste ha llegado a ser un reflejo condicionado; es decir, cuando el jugador al fondo de la pista empieza a correr para “cubrir” el revés débil del compañero en la red en el mismo momento en que la pelota sale de la raqueta del jugador del equipo contrario.

Si un equipo de esta clase está bien calibrado, es el más fuerte de todos. Su resultado global es superior a la suma de los resultados individuales de sus miembros ya que este equipo utiliza las fuerzas de cada uno de ellos al tiempo que minimiza sus debilidades. Todos los que forman parte de él deben trabajar juntos durante largo tiempo antes de que puedan realmente funcionar como “equipo”. Este equipo se ha puesto de moda en los últimos tiempos ya que a partir de la década de los 80 ´s ha hecho eclosión el trabajador polivalente - multitalidades como algo ideal, sin embargo esto no es bueno en todos los casos como veremos más adelante.

Los tres tipos de equipos no pueden mezclarse; no se puede jugar al béisbol y al fútbol (o cricket y tenis) con el mismo equipo, en el mismo terreno de juego, al mismo tiempo: la orquesta sinfónica no puede tocar de la forma en que lo hace un conjunto de jazz. Además, los tres deben ser “puros”; no puede haber híbridos, y cambiar de uno a otro equipo es extremadamente difícil y doloroso; el cambio rompe antiguas, arraigadas, y atesoradas relaciones humanas. No obstante, cualquier cambio importante en la naturaleza del trabajo, sus herramientas, su flujo y su producto final puede exigir un cambio de equipo.

Esto es especialmente cierto respecto a cualquier cambio en el flujo de información.

En el equipo de béisbol, los jugadores reciben su información de la situación; cada uno recibe la información adecuada a su tarea y la recibe independientemente de la información que reciben sus compañeros de equipo, son famosas señas que se les hacen a los pitcher o a los corredores desde sus bases (tocarse la gorra, rascarse la nariz, etc.).

En la orquesta sinfónica o el equipo de fútbol, la información llega mayormente del director o entrenador; ellos controlan la "partitura" que toca el equipo. En el equipo de dobles los jugadores reciben su información esencialmente del otro jugador. Esto explica por qué el cambio en tecnología de la información y el paso a lo que Drucker ha llamado la "organización basada en la información" hizo necesario una reestructuración de fondo.

La nueva tecnología de la información subyace en los penosos esfuerzos hechos por las multinacionales norteamericanas para transformarse a partir de la crisis de sus grandes empresas como Kodak, AT&T, IBM a finales de la década de los 80's. Tradicionalmente, la mayoría del trabajo en las grandes empresas de este país estaba organizado según el modelo del equipo de béisbol; la alta dirección consistía en un presidente ejecutivo con quien acordaban los ejecutivos funcionales senior, y cada uno de ellos realizaba alguna clase específica de trabajo: dirigir las fábricas, o las ventas o las finanzas. El despacho del presidente es un intento por convertir la alta dirección en un equipo de dobles, necesario, o por lo menos posible, debido al advenimiento de la información.

Tradicionalmente, el trabajo en nuevos productos se hacía en un equipo tipo béisbol en el cual cada función: diseño, ingeniería, marketing, hacía su trabajo y luego lo pasaba a la siguiente función. En algunas grandes industrias; por ejemplo, la farmacéutica o la química, esto se sustituyó por el modelo fútbol u orquesta sinfónica; pero la industria del automóvil retuvo el equipo de béisbol para el diseño y presentación de nuevos automóviles. Alrededor de 1970 los japoneses empezaron a utilizar la información para cambiar a un equipo tipo fútbol para realizar este trabajo; como resultado la industria norteamericana quedó rezagada tanto respecto a velocidad con la cual introducían nuevos modelos como su flexibilidad. Desde 1980 las multinacionales norteamericanas han estado intentando desesperadamente imitar a los japoneses cambiando las funciones de diseño e introduciendo de nuevos automóviles a un sistema tipo equipo de fútbol; y en las plantas de fabricación la disponibilidad de información —obligó a adoptar modelos de calidad total y reingeniería de procesos para cambiar del equipo de béisbol a equipo de dobles de tenis, que es la idea de equipo de hay detrás de la fabricación flexible./drucker1998)

LOS EQUIPOS Y SU ESTUDIO

El estudio y la importancia de los grupos en las organizaciones se inician con los trabajos de Elton Mayo en la década de 30's en la Western Electric, cuando encontró casi por accidente tratando de aplicar las teorías de Taylor el relieve de los grupos informales para la productividad.¹

Posteriormente Kurt Lewin demostraría en sus experimentos sobre las costumbres alimentarias de los norteamericanos durante la segunda Guerra Mundial que los grupos constituyen poderosos y eficaces instrumentos de cambio, que pueden influir con más facilidad a los individuos como miembros de un grupo que a tales individuos por separado.²

A partir de 1985 se inicia en forma sistemática el diseño de grupos de trabajo en las organizaciones como una forma de flexibilidad altamente eficiente.

Algunos autores como Katzenbach y Douglas, distinguen entre grupos de trabajo y equipo de trabajo. La diferencia es según ellos que:

..." los equipos son más efectivos que los grupos de trabajo ya que pueden desmantelarse reorientarse y abandonarse más rápidamente.(...) Los equipos invariablemente alcanzan resultados significativos para las empresas, obras de caridad, escuelas, en la administración pública en las comunidades y en las actividades militares. Motorola ha confiado grandemente en equipos para sobrepasar a sus competidores japoneses al producir al teléfono celular de más elevada calidad en el mundo, el más ligero y reducido en tamaño, con sólo unos pocos cientos de componentes frente a miles de sus competidores. Lo mismo hizo Ford, que llegó ser la empresa fabricante de automóviles más rentable de América sobre la base de su modelo Taurus"...³

Aunque la formación en equipos de trabajo es una estrategia relativamente reciente de recursos humanos, y la literatura y los cursos sobre el tema abundan, lo cierto es que mayoritariamente son de una mala calidad. Sobre el tema es frecuente encontrar atractivos libros cuidadosamente encuadernados que contiene frases falsamente emotivas tales como:

..."si no eres parte de la solución eres parte del problema..." o bien ..."Solo los fuertes sobreviven..." o ..."sigue al líder o quítate de en medio..." Lee

lacoca.. que explotan al extremo la publicidad de los autores de las sentencias, y buscan deslumbrar a los espíritus impresionables.

Para cualquier observador atento de la realidad es claro, que los equipos bien estructurados son una necesidad en muchos campos de la vida humana.

El fútbol que es España despierta tantas ilusiones tiene cada domingo ejemplos de que un conjunto de super estrellas no es necesariamente un buen equipo.

CONCEPTO DE GRUPO Y EQUIPO

Existe una diferencia fundamental entre el concepto de grupo y equipo. Grupo de trabajo: Interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos realizan su labor a través de las aportaciones agregadas, independientes y separadas de sus miembros. Es la suma de sus partes.

Equipos de trabajo: Interactúan laboralmente en forma colectiva para obtener metas comunes; generan sinergías positivas por medio de esfuerzos coordinados; asumen responsabilidades individuales y mutuas y, finalmente, las habilidades de cada uno de los miembros del equipo se complementan para el logro de los objetivos compartidos.⁴

En los equipos se deben de identificar los factores que los obstaculizan, sintetizarlos y exorcizarlos. Las empresas de éxito están dirigidas no por personas, sino por equipos inteligentes cuya inteligencia no está en acumular conocimientos, sino en la capacidad de innovar, cambiar un paradigma, razonar conjuntamente, sintetizar y escuchar diferentes ámbitos y opiniones incluso divergentes.

Tipos de equipos de trabajo

Se distinguen cuatro tipos básicos de equipos de trabajo que son:

Equipos funcionales: creados para resolver problemas específicos en organizaciones de tipo funcional. Su duración es corta.

Equipos de proceso: se usan en empresas con estructuras de organización horizontales. Estos equipos son de carácter casi permanentemente ya que suelen ser dueños de un proceso de la empresa, que continuamente se busca optimizar orientándolo a satisfacer a sus clientes.

Equipos de proyecto: se usan en negocios con productos de ciclos de vida cortos donde se busca ubicarse rápidamente del mercado con flexibilidad e imaginación. Es el clásico caso de un grupo que se crea para desarrollar un producto, sus miembros requieren dedicación exclusiva.

Equipos de red: son equipos que se forman entre empresa y/o particulares que se unen para desarrollar un negocio conjunto. Suelen ser de corta duración aunque sus miembros requieran dedicación exclusiva.

Un ejemplo de esto lo constituye la alianza que hicieron tres grandes firmas de automóviles norteamericanas para dar un salto tecnológico en la tecnología de batería que permitiera construir el primer automóvil eléctrico, con la velocidad de los tradicionales coches de gasolina.⁵ Según una encuesta realizada en Estados Unidos entre empresas.

El 72 % forma equipos funcionales. El 70% usa equipos de proceso.

El 65% tiene equipos de proyecto.

El 15 % forma equipos de red para alianzas estratégicas.⁶

Otra clasificación de grupos de trabajo que se usa frecuentemente en España identifica a 4 distintos tipos:

Círculos de calidad Grupos autónomos; Grupos de mejora continua, desarrollo, operativos o Kaizen y Los grupos Ad-hoc.

Círculos de calidad

Son grupos de trabajadores con formación específica que trabajando en el mismo departamento, área de trabajo, se reúnen de manera voluntaria y regularmente en horas de trabajo, identificando, seleccionando y analizando problemas y posibilidades de mejora, proponiendo directamente soluciones a la dirección y en caso de ser aceptadas por esta, aplicándolas.

Los círculos de calidad fueron popularizados en Japón a mediados de los años sesenta, bajo la idea de que la calidad debe ser preocupación colectiva.

Grupos autónomos

Son pequeños grupos de empleados, estables en el tiempo e integrados formalmente en la organización. Cuentan con un área de trabajo definida y realizan tareas interdependientes que configuran un proceso completo en una empresa. Todos los empleados tienen habilidades que casi siempre son polivalentes, lo cual permite la rotación de puestos lo que le da mucha flexibilidad.

El grupo tiene autoridad y responsabilidad y se autoadministra en el primer control.

Los grupos autónomos se aplicaron en la década de los setenta a partir de la experiencia en las empresas Volvo en Kalmar (Suecia), reorganizándolas líneas en pequeños centros de producción.

El fin de los grupos autónomos es el acercar el centro de decisión a los puestos de trabajo garantizando la interdependencia de tareas, la

coordinación más efectiva entre informaciones y de los roles, enriqueciendo así el trabajo.

Grupos de mejora continua o Kaizen

Son grupos interdisciplinarios de trabajadores cuya finalidad es la solución ejecutiva a determinados problemas que pueden plantear en línea de producción y la implantación de las medidas que hayan acordado para solventarlos.

Estos grupos generalmente se encuentran adscritos a la estructura formal de la empresa.

La diferencia con los círculos de calidad radica en el nivel, ya que normalmente incluyen a ejecutivos y la toma de decisiones se hace más rápidamente.

Grupos Ad-hoc

Son grupos adaptativos y temporales destinados a resolver problemas concretos mediante la participación de los especialistas de cada rama. Los grupos ad-hoc se distinguen de los otros citados, porque no suelen tratar asuntos comunes, constituyendo por tanto una alternativa a los consultores externos.

Cuando el objeto de un grupo Ad - Hoc desaparece este grupo también se desvanece con él.

El cuadro siguiente muestra sus distintas características:

Tabla 1

Características de los distintos grupos de trabajo

Características	Tipos de grupos de trabajo			
	Círculos de calidad	Grupos de mejora	Grupos autónomos	Grupos Ad-hoc
Duración	Permanentes	Temporales	Permanentes	Temporales
Voluntariedad	Si	No	No	No
Decisiones	Pasan a dirección	Ejecutivas	Ejecutivas	Pasan a dirección
Nivel de participación	Realización Ejecución Control	Realización Control	Realización Ejecución/ Control	Concepción
Procedencia de integrantes	Área funcional /problema	Interdisciplinaria/ Multijerárquica	Área funcional	Interdisciplinaria/ Multijerárquica

Fuente: Albizu –Ahumada – Basterretxa 1996

Concepción: Tiene que ver con la definición del producto / servicio por parte del participante.

Realización: Los trabajadores se responsabilizan de determinar la actividad singular del trabajador o grupo. Pueden determinar con autonomía los objetivos del grupo, la forma de organizar el trabajo y su programación y/o proponer mejoras de funcionamiento y procedimiento de trabajo, respetando el ámbito laboral y prioridades definidas por la organización.

Ejecución: Consiste en la implantación del trabajo de acuerdo con los sistemas y procedimientos determinados en la fase de realización

Control: Los trabajadores se responsabilizan de constatar el cumplimiento de las metas.

En España la mayoría de las empresas que utilizan equipos de trabajo tiene preferencia por los de mejora continua y los grupos ad – hoc. Su popularidad esta relacionada con que son temporales ya que los grupos de este tipo, son más apropiados para fomentar la comunicación interna y promover la visión de conjunto sobre la empresa ya que los grupos que los forman vienen de distintas áreas y tienen diferentes niveles.

Si bien es cierto que son muchas las ventajas del trabajo en equipo, para evitar caer en lugares comunes, es importante señalar que investigaciones realizadas en este campo, han comprobado que no siempre el grupo es superior al individuo y que tampoco un grupo participativo es superior al autocrático. Así mismo, se ha probado que en ciertos momentos concretos y para ciertos objetivos limitados pueden existir ventajas en el comportamiento no democrático. A largo plazo sin embargo, los grupos participativos llegan a conseguir mayores niveles de eficacia que los individuos autónomos o los grupos autocráticos. (Fernández 1998)

Dentro de las principales ventajas de trabajar en equipo que se pueden citar desde la perspectiva de una empresa están:

Incremento de la productividad a nivel individual y grupal. Mejoramiento del ambiente de trabajo.

Mejoramiento de la comunicación entre sus miembros.

División del trabajo más precisa y orientada a las habilidades concretas de cada miembro.

Mayor compromiso con los objetivos del grupo.

Satisface la necesidad de afiliación es decir la amistad y la relación humana.

- Son más rápidos y flexibles para detectar deficiencias y solucionar problemas.

Aumentan la seguridad personal. Favorecen la satisfacción de los empleados.

Facilitan el aprendizaje, la adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea. •

Potencian el compromiso con la tarea y con la organización.

Se consigue mayor calidad en los productos y servicios. (González 1996)

Todas estas ventajas hacen muy atractivos a los equipos de trabajo, sin embargo existen también algunos inconvenientes graves en la conformación de equipos de trabajo dentro de los cuales se pueden mencionar:

El predominio de ciertos miembros sobre el grupo, la tendencia a conformarse y doblegarse a las presiones del grupo, la creación de competencia entre los miembros que causen conflictos disfuncionales y la descoordinación por imprecisión de roles y la falta de claridad en las metas por solo mencionar algunos.

¿Cuándo se debe formar un equipo de trabajo?.

Un equipo de trabajo debe de formarse cuando exista un problema de operación en la organización donde sea notoria la falta de comunicación

y cuando se requiera una mayor interacción de los integrantes, por ejemplo diferentes oficinas que al pertenecer a su equipo, departamentoo gerencia, “se ponen siempre su camiseta” y no trabajan para los finesde la organización sino para engrandecer su función. Tal es el caso del inspector de calidad que disfruta cada vez que rechaza un lote de producción sin importarle las consecuencias. Por supuesto la construcción de un equipo debe reportan mayoresbeneficios a los costos de su intervención.

Muchas veces sin embargo, la construcción de un equipo no es la mejor estrategia de cambio ya que el estilo gerencial puede no estar culturalmente preparado para consensuar decisiones o compartir información entre todos sus miembros.

Para facilitar la decisión se sugiere usar un cuestionario de diagnóstico.

Tabla 2

Condiciones para crear equipos de trabajo (Team Building)

Utilizar la escala de: (Poco) 1 2 3 4 5 (Mucho)					
	1	2	3	4	5
Pérdida de producción de la unidad de trabajo.					
Quejas dentro de la unidad de trabajo.					
Conflictos entre los miembros de una unidad detrabajo.					
Confusión entre las relaciones de los miembros.					
Falta de metas claras o compromiso con ellas.					
Falta de innovación o iniciativa.					
Reuniones ineficaces.					
Problemas de comunicación.					
Las gentes no se escuchan o no se hablan.					
La gente no se siente reconocida ni recompensadapor el trabajo bien hecho.					
No se fomenta el trabajo conjunto.					
Sume la puntuaciones					

totales.	Debe pensar seriamente en crear un equipo					
43-56	Hay poca evidencia de la necesidad de informar un grupo					
29-42	Hay alguna evidencia pero no una urgencia inmediata					
14-28						

Fuente. Elaboración propia a partir de Dyer, W. (1987,42-45)

Por supuesto que este diagnóstico no deja de ser bastante simple y su aplicación de manera directa es incluso cuestionable. Si nos detenemos un momento a estudiar esta prueba, nos percatamos inmediatamente de que un solo problema que puede ser muy importante y justificar la creación de un equipo, no obtiene los puntos suficientes para justificarlo. En la práctica los factores considerados como problemas en éste test, están relacionados. Cuando hay quejas casi siempre hay conflictos, y la gente no se escucha, etc.

Características de un equipo eficaz

En este terreno las investigaciones sobre grupos no son concluyentes ya que la composición del grupo dependerá si el objetivo está encaminado a la innovación, a la resolución de un problema laboral, o bien a la comunicación y lanzamiento de un nuevo producto. En realidad parece que es una cuestión de perspicacia directiva el decidir sobre cada situación lo cual resulta desalentador, acostumbrados como estamos a las recetas fáciles.

No obstante lo anterior, existen dos aspectos sobre los que versan la mayor parte de las investigaciones sobre este campo: Se trata de la heterogeneidad de los integrantes y de la personalidad de sus miembros.

En general se tiende a buscar que los miembros de un equipo de trabajo tengan diferentes destrezas y habilidades que sean relevantes y se complementen para mejorar la efectividad del grupo. Sin embargo, cuando existen destrezas que son muy especializadas y no se adecuan a la tarea o no se coordinan adecuadamente esto dificultará la tarea.

En el otro extremo, tener equipos de personas con habilidades homogéneas tenderán excesivamente al consenso, lo cual, da pobres resultados en el caso de la innovación.

Conseguir un equilibrio adecuado es la tarea del líder y del encargado de conformar el equipo.

El otro aspecto a resolver es el de la personalidad de los miembros del grupo y en la medida que estos están orientados a la cooperación y el conflicto.

Bandstätter y Waldhör estudiaron las reacciones de los individuos dependiendo de su orientación y concluyeron que los orientados al intercambio de ideas, tenderán a alternar conductas amistosas o inamistosas. Por su parte un individuo orientado al refuerzo de ideas tenderá a evitar a un miembro que no le resulta amistoso y responderá empáticamente a quienes muestren conducta amistosa. Estos hallazgos hacen arribar a una conclusión que no puede ser determinante, ya que esto dependerá del tipo de proyecto.

Otros investigadores como McGregor (1960), Likert (1961), Muchielli (1959), Drucker (1987), Jacooca (1987), Ouchi (1985), o Naisbitt (1986). Han acordado en ciertos rasgos comunes de los equipos eficaces.

Los miembros tienen un objetivo común. Este objetivo no es incompatible con los objetivos individuales.

Hay un número reducido de miembros. Aunque no hay acuerdo sobre la cantidad mínima y máxima hay cierta unanimidad de que este número debe ser reducido y deben tener habilidades complementarias. (La manera más segura de fracasar es seleccionar a los que tengan el coeficiente de inteligencia más alto). Una encuesta realizada en Estados

Unidos por Hay management consulting se indica que el tamaño habitual de los equipos es de 5 a 15 personas.

Existe una organización: Los grupos eficaces funcionan mediante roles centrados tanto en las funciones como en las tareas. Además existe un liderazgo que es contingente con la situación.

Unicidad: El equipo es único e irrepetible, de modo que uno de sus miembros cambia los resultados se modifican.

Existe confianza, solidaridad y ayuda mutua: Un equipo eficiente promueve la crítica constructiva y los miembros son leales los unos con los otros y con sus líderes. Además los miembros se comunican con franqueza en los asuntos relevantes.

Plena participación de sus miembros. Los miembros participan tanto en la ejecución de sus roles como en las decisiones que adoptan. La toma de decisiones se toma de manera consensual y no por votación o imposición de alguno de sus miembros. En ocasiones sin embargo, el líder debe decidir sobre algún asunto concreto para evitar generar conflictos de posturas irreconciliables que desemboquen en enfrentamientos personales. Roles entre los miembros de un Equipo

La palabra rol es normalmente empleada por los psicólogos para definir un comportamiento por parte de un individuo. En los equipos no existen posiciones neutras, todos desempeñan un rol concreto, a veces, este es producto de una decisión personal y otras se atribuye por el puesto y la especialización.

La gran mayoría de las personas pueden cambiar de rol si la situación y las necesidades lo exigen. Es relativamente frecuente que el fino ejecutivo educado como una dama, sea un déspota y un tirano en casa y viceversa.

La forma en que una persona piensa que debe conducirse es lo que se conoce como expectativa de rol. Usualmente el desempeño de un puesto de trabajo exige un contrato psicológico que condiciona a asumir cierto rol determinado.

Cuando un empleado no acepta el desempeño del rol que se le ha encomendado por contravenir a sus intereses personales o sus valores se presenta un conflicto de rol. Tal es el caso del alto directivo que disfruta de su puesto pero que se queja continuamente de que no ve a sus hijos y a su familia. O del director que debe sacrificar sus convicciones personales o morales para solucionar un conflicto eligiendo entre el mal y el mal menor. En la constitución de un equipo de trabajo existe roles necesarios e imprescindibles que son funcionales con los fines. Si bien como se ha dicho una persona puede desempeñar distintos roles. (Por ejemplo ser muy responsable y serio en el trabajo, pero bromista y cálido en casa) sin embargo, en un equipo de trabajo la interacción cotidiana hace evidente que las personas poseen ciertos rasgos que permiten caracterizarlos dentro de un rol concreto.

Según Margerison y McCann los roles de un equipo de trabajo puede dividirse en dos grupos: los productivos y los roles improductivos.

Los primeros son aquellos que favorecen la comunicación entre sus miembros e incrementan su eficacia. Y los roles improductivos, como su nombre lo indica son aquellos que frenan la comunicación del equipo y por lo tanto su eficiencia.

Tabla 3

Roles productivos e improductivos

Roles productivos		Roles improductivos	
Cerebro (PL)	Es creativo imaginativo, innovador, independiente, prefiere trabajar a su propio ritmo.	El atacante	Enérgico, no sonríe, intransigente. No esta con nadie sino contra todos.
El investigador o reportero	Es extrovertido, entusiasta, comunicativo. Escucha, reúne información	El fanfarrón	Alardea de si mismo. llama la atención sobre si. Hace bromas burlonas
Coordinador	Es maduro, confiado. Promueve la toma de decisiones aclara metas, delega bien.	El payaso	Hace chistes por todo. Puede ser indiferente o cínico ante los retos y el trabajo.
El impulsor e implementador	Define procedimientos. Fija metas hace planes. es dinámico. Tiene empuje y coraje. Transforma las ideas en acciones.	El charlatán	No para de hablar. Salta de un tema a otro venga o no a cuento. Solo le interesa escucharse.
El evaluador	Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	El pelota (El adulador)	Gira en torno al jefe, buscando su aprobación. Hace de chivato conel jefe. Todos lo odian.
El armonizador	Es cooperador, apacible, diplomático. Escucha e impide enfrentamientos.	La víctima	Tiene un defecto físico o es diferente y llama sobre esto la atención. (El feo, el chaparro, el inmigrante etc..)
El secretario o finalizador	Es esmerado concienzudo. Busca errores u omisiones. Realiza el trabajo en el plazo establecido.	El Matón	Alardea de su influencia y de su poder (de referencia o real) y atemoriza a los miembros del equipo.
Especialista	Solo le interesa un área del conocimiento. Cumplidor del deber. Aporta cualidades específicas. Se aburre en temas no de su especialidad.	El instigador	Se especializa en lanzar la piedra y esconder la mano y atar navajas entre los miembros del equipo.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Magerison C.. Mccann D. 1990*

¿Cómo se evalúa y remunera el rendimiento de un equipo?

La manera más frecuente de evaluar el desempeño de un equipo es mediante sus productos y rendimientos en términos cuantitativos. Como suele ocurrir en la evaluación del desempeño individual, debe de tratar de establecer objetivos numéricos. Por ejemplo realización de un incrementode productividad. Reducción de costos por demoras, etc.

Para una adecuada retribución al trabajo de equipo se deben de seguir 5 consideraciones básicas: (Rivas 1995)⁸

Determinar las metas grupales específicas tales como: incremento a la productividad, decremento de costos, mejoramiento de calidad, cumplimientos de fechas.

Vincular las metas del equipo al plan estratégico de la empresa. Determinar el porcentaje de reparto de beneficios. Seleccionar un pago igual para todos o diferencias en atención a contribuciones específicas.

Desarrollar los sistemas de evaluación de desempeño grupales de modo objetivo.

Idear el método de pago. Se recomienda separar los salarios base del pago de incentivos grupales, para recompensar desempeños sobresalientes.

Pese a todo lo que se escribe sobre evaluación de equipos la práctica de la gestión, en la retribución, una encuesta del grupo Hay demuestra que en los Estados Unidos, el 43 % de las empresas distribuye incentivos por aportación individual; 37 % lo hace en función del salario fijo que tiene el trabajador asignando un porcentaje fijo sobre esta base y solo el 30% de las empresas lo reparten por partes iguales. ⁹

Resumiendo un trabajo de equipo efectivo requiere al menos 10 condiciones para su éxito:

Alta interdependencia de las tareas de cada puesto y una interacción permanente de cada miembro del equipo.

Definición clara de metas.

Apoyo de la administración y verdadero interés en el proyecto. Una cultura organizacional que enfatice la cooperación.

Habilidades de comunicación entre sus miembros. Estructura de organización con pocas jerarquías.

No intromisión sindical.

Sistemas de evaluación de desempeño y remuneración de equipo. Un tamaño reducido, de máximo 15 miembros.

Facilidad de medios tecnológicos y de recursos en general. Dinámica de equipos

La dinámica de equipos es una de las habilidades que debe tener un ejecutivo ya que su propósito fundamental es estructurar el esfuerzo colectivo para la producción de ideas creativas. La realidad es algo que supone frecuentemente el enfrentar problemas de diferente complejidad, los más difíciles, casi siempre requieren la participación de personas con talentos distintos.

Existen diversas técnicas que permiten analizar con éxito los problemas buscando soluciones originales y creativas. Por cuestión de oportunidad

solo citare las técnicas más usuales. La famosa Tormenta de ideas (brainstorming), la técnica del grupo nominal, el método Delphi, el estudio de caso . la discusión dirigida El phillips 6/6, la representación de papeles orole playing y el método del tribunal. Aunque parecen muchas conviene recordar que autores especialistas en el tema identifican hasta 72 técnicas distintas.¹⁰

LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

Esta técnica fue creada en 1953 por Alex F. Osborn, en la Universidad deBúfalo. Supone que el talento es universal y puede ser aplicado a cualquier tipo de problemas.

En ella, los miembros del equipo se expresan de manera voluntaria las ideas según se les van ocurriendo. Para que ideas surjan con libertad, los participantes deben sentirse cómodos y seguros con lo que proponen, deben encontrarse motivados para dar buenas ideas.

Los participantes deben reunirse en un sitio espacioso donde todos puedan verse a la cara. Un semicírculo o alrededor de unas mesas es algo recomendable.

Para que se produzcan buenos resultados, existen algunas reglas que deben cuidarse.

Tabla 4

Reglas de la tormenta de ideas.

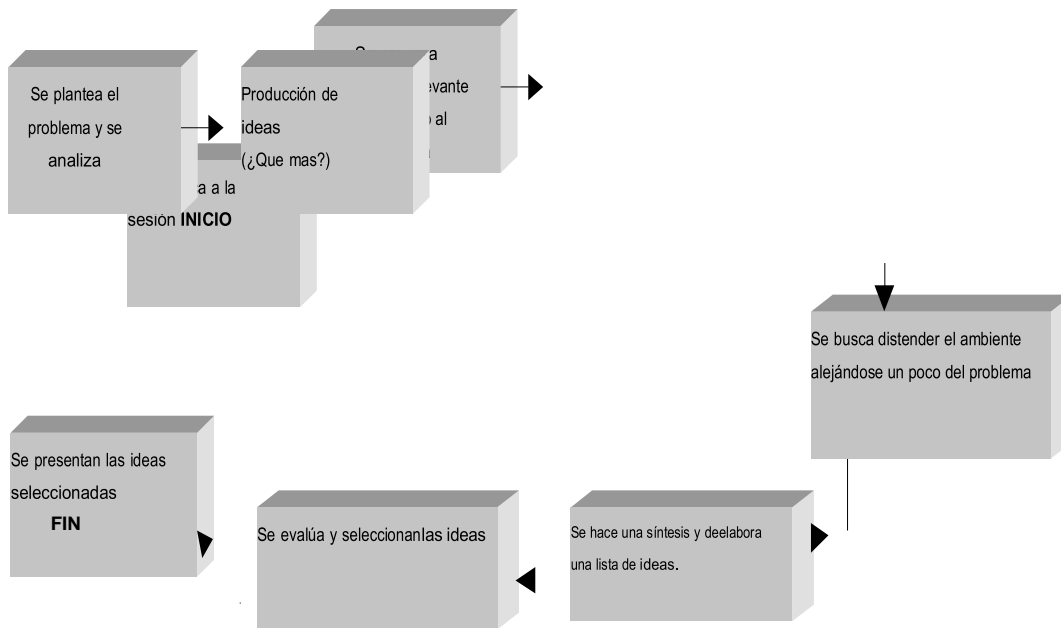
Suspensión de la critica	En su fase inicial se prohíbe que las ideas sean valoradas o sean criticadas por algunos de los miembros. Ya que la critica actúa como inihidor de ideas.
Cuanto más ideas se produzcan, mejor	Según su creador Osborn las cincuenta ultimas ideas son de mejor calidad que las cincuenta primeras. ¹¹
La producción colectiva de las ideas es mejor que la individual.	Salvo excepciones extraordinarias esto siempre es cierto.

Fuente: Elaboración propia.

Según Osborn un grupo ideal debe estar conformado por doce miembros: un director que guía la sesión, un secretario que anota las ideas y los participantes dentro de los que se recomienda que no haya diferencias jerárquicas si esto es posible.

El procedimiento para a efectuar una sesión de este tipo es el siguiente: Figura 1

Procedimiento de lluvia de ideas.



Fuente: Elaboración Propia

Durante el proceso de producción de ideas el director debe prevenir a los asistentes de pronunciar frases asesinas tales como:... “Nunca lo hemos hecho así, No va a funcionar No tenemos personal, Esto no es seguro” ... yun largo etc..

Así mismo, el director debe de prevenir contra las ideas suicidas que matan la idea antes de nacer, como por ejemplo: ...”Esto no es aplicable, pero; eso puede no funcionar pero; No sé si alcanzara el dinero pero,”... y cosas por el estilo.

Durante la sesión de tormenta de ideas se debe estimular a los participantes a mejorar las ideas de los demás de un modo progresivo. Para eso se recomienda usar verbos manipulativos tales como: agrandar, disminuir, combinar, sustituir, reorganizar o invertir.

Esto implica a veces recurrir al ingenio que usan los caricaturistas por ejemplo: ...”El doctor me dijo que solo tomar una bocata al día. Pero no me dijo de que tamaño por eso me preparo esta Búquete”...

Como en las sesiones de tormenta de ideas es común que la gente quiera desarrollar sus ideas. El director debe usar frases tales como: ...”No es necesario que expliques la idea solo exprésala” o bien ...”Tu dime como lo anoto”...

Para analizar las ideas expuestas se recomienda expresar algún criterio que los evaluadores acuerden. Ventajas y desventajas.

Las principales ventajas radican es su relativa simplicidad y en que permite mejorar la confianza individual, la moral del grupo y el sentido de pertenencia.

Entre sus desventajas esta su relativa amplitud, su escasa estructura y lapoca claridad con la que se eligen las ideas definitivas.

Ejemplo de una lluvia de ideasProblema:

La dueña de una tienda de ropa es permanentemente robada y ha pedido ayuda a un grupo de amigas aplicando la técnica de tormenta de ideas. Su tienda tiene una alarma pero la policía acude luego de 10 minutos, cuando los ladrones ya se han ido.

Alguien le ha propuesto comprar un perro; otro ha dicho ampliando la idea de que sea un lobo. Otro que ea un león.

Otro ha propuesto un guardia. Otro combino la idea (verbosmanipulativos), diciendo que fuera un guardia con un león.

Una solución que resolvió el problema fue recomendar a la propietaria que no colgara las perchas en la misma dirección. La siguiente vez que entraron los ladrones como se tardaron descolgando la ropa una a una fueron atrapados.

GRUPO NOMINAL

La técnica de grupo nominal sirve para resolver problemas en un escenario público de grupo. Para ello evita algunas de las dificultades habituales enla toma de decisiones grupales, tales como la imposición de un miembro,la jerarquía o las diferencias de personalidad, (callados y tímidos contra habladores y charlatanes).

La técnica de grupo nominal no es método creativo como la lluvia de ideas, sino una forma de resolver problemas que requieren el consenso deexpertos. Este método parte de la premisa de que el grupo ejerce un fuerte poder frente al individuo. En consecuencia promueve el pensamiento autónomo eliminando la presión del grupo.

La técnica supone 7 pasos que son:Tabla 5

Pasos para la técnica de grupo nominal

Paso	Descripción
Pregunta disparadora	Se describe con toda claridad el problema en forma de una pregunta que resulte clara y comprensible para todos los miembros.
Generación silenciosa de ideaspor escrito	Por espacio de 6 a 8 minutos se escriben las 5 ideas más importantes que soluciones el problema.
Presentación deideas	Cada participante presenta una idea por turno rotativo. Hasta agotar las ideas escritas.
Discusión de ideas	Aquí se aclaran las dudas sobre las ideas

	presentadas, discutiendo su adecuación o no al problema presentado. El director debe limitar la discusión a la aclaración de las ideas.
Clasificación de ideas y Ordenación de ideas	Cada participante ordena las cinco ideas más importantes de las escritas en la pizarra en forma jerarquizada, de acuerdo a importancia de la siguiente forma: 5 puntos para la primera idea, 4 para la segunda y así sucesivamente. La preferencia del grupo se expresa y el director vasumando las preferencias. La votación puede hacerse en secreto.
Decisión final	Se acepta como solución al problema la idea que ocupe el primer lugar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Losa Nicolás op. Cit.

Pag. 193 - 195

Ventajas y desventajas

Las ventajas que tiene el método es que elimina la presión grupal, favorece la libertad de pensamiento, ofrece técnicas para llegar a la mejor solución y facilita el comportamiento autónomo.

Sus desventajas es que no elimina del todo la presión del grupo, se pierde la riqueza de ideas que suelen surgir por la interacción del grupo y puesto que las decisiones se adoptan por medio de votos, es posible que la mejor idea no sea la más votada.

EL MÉTODO DELPHI

Este método fue desarrollado inspirado en el oráculo de Delfos de la Grecia clásica que permitía predecir el futuro. Su creador la compañía Rand Corporation asumió que se podía planificar mejor partiendo de un presente susceptible de mejora.

En este método se expone a un grupo de expertos, un problema que conocen bien a fin de que den soluciones. Las soluciones dadas por cada experto son suministradas por un director en forma anónima. El método Delphi reemplaza la discusión por una cuidadosa secuencia de preguntas individuales generalmente dirigidas por cuestionarios. 12.

Puesto que la técnica descansa en el juicio de expertos su mayor dificultad radica en conseguir que afloren opiniones profundas y relevantes para luego integrarlas en el resultado final. Encauzar las opiniones, favorecer la convergencia y controlar las interacciones entre los expertos, es la esencia del método. Aunque se parece en algo a la técnica de grupo nominal, en dicha técnica los sujetos se conocen, trabajan juntos y se interrelacionan. En el método Delphi los miembros nunca actúan cara a cara, anulando la posibilidad de trabajar juntos y comunicarse entre sí, ya que su gran característica es la confidencialidad esto permite que los expertos puedan expresar libremente su opinión sin verse al interés oficial de la empresa.

Otra característica, es la individualidad ya que los encuestados no intercambian opiniones y cada uno expresa sus predicciones sin influencias de otros.

La última característica a enfatizar, es la interacción ya que en los puntos en los que más difieren los expertos. Se les presenta un segundo cuestionario buscando cierto consenso o la divergencia contrastada.

En el método Delphi existen dos roles importantes: El coordinador y los expertos. El coordinador es quien se encarga de coordinar la opinión de los expertos y es quien envía los cuestionarios, revisa las respuestas. El coordinador a veces es un centro de recogida de información integrado por varias personas.

Los expertos son quienes encaran el problema planteado. Se recomienda que provengan de distintos campos para tener una visión integral del problema. Aunque no hay límites para el número de expertos involucrados, obviamente la cantidad aumenta la complejidad y la duración del método. El método Delphi es laborioso y requiere tiempo y un gran esfuerzo de coordinación y está compuesto por 9 pasos.

Brown, BB “ *La técnica Delphos. Metodología usada para obtener la opinión de expertos*” Revista española de la opinión Pública (1970) un. 21 y 22 pag. 217 - 226

Tabla 6

Procedimiento para el método Delphi

Pasos	Descripción
Identificación del problema	El coordinador define el problema a resolver, en términos claros y concisos.
Elección de expertos	Se elige un grupo de expertos que conozcan bien el problema.
Elaboración del cuestionario	El cuestionario obliga a fijar la atención en el problema estudiado . Para su elaboración se consulta a la literatura especializada y se somete previamente a expertos. Un cuestionario promedio puede llegar a tener 70 preguntas. Se sabe que más de 120 reactivos cansan a los expertos. En el cuestionario se debe de enfatizar que los expertos deben decir como consideran que será el futuro, no su deseo. Debiendo insistir en esta objetividad. Además se deben ser claros sobre si las predicciones se hacen para 2, 5, o siete años.
Envío de cuestionario a participantes	Conviene que el cuestionario se envíe con una carta donde se indique el tiempo limite para la respuesta.
Respuesta y devolución	Los expertos resuelven el cuestionario y lo envían al coordinador con su visión sobre el problema.
Recopilación y categorización de respuestas	El coordinador recopila los resultados y los agrupa en categorías.
Elaboración del cuestionario y envío del segundo	El coordinador elabora un nuevo cuestionario junto a la clasificación de respuestas de la fase anterior. Esta relación de respuesta es anónima, ya que nunca aparece el nombre de quien ha formulado la respuesta. Esto es para que los expertos modifiquen su opinión si es que hay aspectos que no habían considerado antes o bien que la ratifiquen.
Compilación y categorización	Las nuevas respuestas se recopilan y clasifican. Si es necesario se envía un nuevo cuestionario y esto se repite cuantas veces se considere indispensable.
Toma de decisiones	A la vista de la información suministrada por los expertos el director toma una decisión, finalizando el método.

Elaboración propia a partir de Muñoz Adanez “ Métodos creativos para las organizaciones “ Eudema Madrid. 1989

Este método propicia una progresiva convergencia de opiniones ya que las ideas se van aclarando en cada envío eliminándose las respuestas extremas.

Ventajas y desventajas

Este método elimina totalmente el conflicto entre los expertos, evita la presión del grupo teniendo la ventaja de que puede reunirse la opinión de personas distantes entre si, incluso alrededor del todo el mundo. Además permite que algunas personas abandonen anónimamente posiciones que han sostenido en público.

Dentro sus desventajas hay que señalar que es de una extrema lentitud por ello es inaplicable en muchas situaciones, además exige una dura labor de coordinación en la elaboración de cuestionarios, su análisis y síntesis. Así mismo el método Delphi no garantiza la motivación de los expertos ni el cumplimiento en los plazos de respuesta.

En la práctica se aplica a una gran variedad de temas. En el área de recursos humanos se le emplea en la planificación de recursos humanos.

PHILLIPS 6/6

Esta técnica fue desarrollada en 1949 por el norteamericano Donald J. Phillips para lograr una atmósfera agradable en grandes grupos, se utiliza cuando se desea lograr la participación de grupos grandes y la identificación de todos con un problema. La técnica se llama así porque se crean grupos de seis personas que discuten entre sí, seis minutos, un minuto por persona para resolver algún problema planteado por un coordinador. Su aplicación implica un procedimiento de 6 pasos:

Tabla 7

La técnica Phillips 6/6

Pasos	Descripción
Planteamiento del problema	Se indica de manera clara el problema sobre el que se discutirá.
División en subgrupos	Se forman grupos de seis personas, preferentemente que no se conozcan entre sí.
Se elige a un secretario y a un portavoz	El grupo dedica unos minutos a presentarse y designa a un portavoz y a un secretario que tomara notas sobre las aportaciones del grupo y controlara el tiempo.
Discusión del problema	Cada subgrupo compuesto por seis personas discute sobre el asunto durante seis minutos. Dedicando el último minuto a hacer un resumen de la opinión del subgrupo. Si el tema lo amerita y la discusión es buena, la discusión puede prolongarse hasta 15 minutos.
Exposición de resultados	Cada portavoz lee al grupo sus conclusiones generales y si hace falta, estas se anotan en una

	pizarra a partir de las notas que tomo cada secretario.
Síntesis de resultados	El moderador obtiene una lista reducida de resoluciones y se sintetiza una conclusión.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Losa op. Cit. pag 200 201 Ventajas y desventajas
Tiene la ventaja de que permite crear un ambiente de comunicación y gran actividad, todos participan desde las discusiones hasta las conclusiones. Tiene la desventaja de que el escaso tiempo de que se dispone no permite profundizar en los temas analizados y la presión de tiempo da conclusiones apresuradas.

Se recomienda para romper el hielo y propiciar la interacción de gente que no se conoce.

LA DISCUSIÓN DIRIGIDA

Es una técnica que busca fomentar la participación a través de un moderador, bajo la idea general de una tertulia organizada. Esta técnica suele usarse en las cátedras doctorales y en los cursos de posgrado. En la discusión dirigida se establecen tres pasos

La preparación. El moderador convoca a los invitados y les proporciona la información que ha podido recabar sobre el tema.

Discusión de opiniones. El moderador pide a los miembros que digan su opinión y concede el uso de la palabra.

Conclusión final Una vez que se han expuesto las opiniones y hecho las aclaraciones pertinentes el moderador lee las conclusiones dando una visión global del problema sin decantarse por alguna corriente en concreto.

Ventajas y desventajas

La discusión y análisis crítico de los temas enriquece el conocimiento general sobre una cuestión, sin embargo, es frecuente que el moderador haga resúmenes basados en sus propias percepciones sobre el tema a debatir.

EL ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso es un método pedagógico que surge en los años veinte en la Harvard Business School, con la intención de acercar a los estudiantes los problemas de la vida real. En la actualidad se usa extensamente en equipos de trabajo para fomentar la participación y buscar soluciones a problemas.

Esta técnica implica discutir problemas en grupo y aportar posibles soluciones. La discusión estará dirigida por un moderador. Para la resolución del caso deben darse todos los detalles y hechos que permitan arribar a una conclusión válida sobre el problema. Es conveniente que el caso se presente acompañado de un cuestionario o guión de trabajo que ayude a centrar el tema de discusión.

Tabla 8

Procedimiento para el Estudio de Caso

Pasos	Descripción
Presentación del problema	El moderador da lectura en grupo al caso para el que debe darse soluciones.
Análisis y síntesis de hechos	Los miembros del equipo analizan la situación y tratan de sintetizar los hechos para elaborar propuestas.
Conceptualización	Cada miembro da su opinión de cómo resolver el caso buscando la mejor entre todos.

Fuente: Elaboración propia.

En la práctica es posible combinar el estudio de caso con otras técnicas como el Phillips 6/6

Ventajas y desventajas

La técnica tiene la ventaja de estimular la discusión, la creatividad y la participación. Refuerza el aprendizaje ya que la pedagogía activa afirma que esté va de los hechos a los principios. Adicionalmente el estudio de caso favorece la capacidad crítica de los miembros y la habilidad de escuchar a los demás.

Dentro de sus desventajas cabe señalar que requiere tiempo y su proceso es lento. Frecuentemente el coordinador trata de abreviar dando pistas para encontrar una solución, sesgando las conclusiones de los equipos. Una regla importante que generalmente se olvida es que el coordinador debe concretarse a responder preguntas y dar aclaraciones.

LA REPRESENTACIÓN DE PAPELES O ROLE PLAYING

Varios miembros del equipo dramatizan una situación real que plantea un problema. Los demás actúan como observadores. El propósito de la técnica es provocar un debate general en torno al problema. Y que los participantes se identifiquen con él.

Tabla 9

Procedimiento para efectuar una representación de papeles role playing

Pasos	Descripción
Preparación	El moderador presenta la situación a poner en escena. Explica el problema y los distintos personajes. Se piden voluntarios para actuar, tratando que de que los actores no representen papeles que hacen en la vida real sino al contrario. Debe haber un amplio margen para la improvisación.
Dramatización	Los actores actúan usando su lenguaje habitual, a veces el coordinador da algunas ideas sobre el papel ha representar para que el actor se compenetre. El grupo no debe intervenir por ningún

	motivo, solo observa. La técnica descansa en la interpretación a través del dialogo no en la representación teatral que caracteriza al socio drama. Los actores no actúan sino que interviene en torno a una mesa en el estrado. La dramatización es solo un pretexto y no debe prolongarse demasiado.
Debate sobre el tema	El coordinador con el grupo analiza las ideas sentimientos actitudes y soluciones propuestas. El grupo interroga a los actores y propone otras actitudes... “yo lo hubiera hecho así”. Esta parte de la técnica aunque menos atractiva es importante, a veces el coordinador da un cuestionario para ayudar a arribar a una conclusión.
Nueva representación en escena	Esta fase se da, solo si es necesario volviendo a representar el problema con base en las conclusiones del debate.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Losa op. Cit pag. 203-204.

Ventajas y desventajas

Tiene la ventaja de que permite acercar los problemas y personalizarlos, es muy motivante y divertida. Suscita casi siempre mucho dialogo y debate.

El problema es cuando los actores se posesionan demasiado sobre su papel y llegan a herir los sentimientos de otros que en la vida real desarrollan los roles representados de entre los presentes o bien cuando el grupo se centra en discutir si los actores representaron bien o mal su papel.

LA SESIÓN DE TRIBUNAL

Es una técnica que reproduce un juicio legal. Normalmente se recomienda su empleo en temas polémicos especialmente cuando están implicados valores y principios. (Posición con respecto al aborto, una religión fundamentalista, el trabajo infantil etc..).

Tabla 10

Fases del proceso de la sesión de tribunal

Pasos	Descripción
Preparación de juicio	Se escoge un tema que motive a todos por su importancia y que demande una seria profundización antes de emitir una conclusión. Se elabora un expediente donde se indique las distintas posturas sobre el tema hechos importantes. Cada postura será defendida por un abogado y atacada por un fiscal. El expediente puede elaborarlo todo el grupo con los que se asegura la participación de todos. Se recomienda aplicarlo en un salón donde las sillas puedan moverse. La colocación recomendada es: De frente el presidente del tribunal, a su

	lado sillas para el jurado, en frente, una mesa para testigos, a un lado el sitio de los abogados, frente a ellos sillas para los fiscales, y al fondo el público. El presidente del tribunal puede actuar con uno más jueces. Los abogados y los fiscales deben tener facilidad de palabra y argumentos sólidos. Dentro del jurado se elige el portavoz que será quien de la conclusión razonada.
Juicio	A la entrada del tribunal, (Presidente y jurado se levantan todos. El presidente introduce el proceso, resumiendo el tema a tratar, su actualidad su importancia y complicación. El fiscal lee el acta de acusación. Se interrumpe brevemente la sesión para que todos puedan profundizar en el alegato que ha presentado el fiscal. El público se separa en varios grupos con los fiscales o con los abogados donde se estudiarán sus razones.
Declaración de testigos	Los testigos juran decir la verdad como en la clásica fórmula. Responden a las preguntas del presidente, el fiscal y los abogados. Los miembros del jurado toman nota de las declaraciones y las sintetizan. Tanto el fiscal como los abogados toman la declaración a sus testigos y a los de la otra parte. Al final del todo, el fiscal y el abogado resume sus conclusiones dirigiéndose al jurado.
Veredicto del jurado y sentencia	El presidente pide al jurado que delibere. –este puede hacerlo ante el grupo que asistiría en silencio sin intervenir-. Finalmente votan hasta obtener unanimidad. A continuación redactan su veredicto y lo exponen junto con las razones que los han inducido a ello. Los jueces deliberan de forma secreta y emiten su sentencia y solución al problema y levantan la sesión.

Elaboración propia con base en Muñoz op. Cit

Ventajas y desventajas

Promueve la participación de todos y es una técnica extraordinariamente motivante y divertida, ya que se basa en la emulación y el enfrentamiento dialéctico.

Dentro de sus desventajas debe resaltarse el tiempo que exige su realización y de que no es infrecuente que el humor que encierran ciertas situaciones destruya la seriedad de los temas tratados. Debe vigilarse que la crítica sea seria y que todos se esfuercen en hacer un juicio a fondo del tema.

Resumen

La mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo. En nuestros tiempos se habla frecuentemente de crear equipos, pero esto no es tan fácil como parece

Los nuevos modelos organizacionales están basados en la idea del trabajo de equipos sin embargo existen diferentes tipos de equipos de acuerdo a las características de la empresa, por lo cual es saber cual es el más efectivo para cada circunstancia es uno de los conocimientos básicos que requiere un ejecutivo de nuestro tiempo.

La constitución de un equipo de trabajo con puros genios es el mejor camino al fracaso total, en un equipo eficiente existen diversos roles que resultan indispensables, alguna persona puede tener o caracterizarse por tener alguno de los rasgos psicológicos que determinan estos roles, sin embargo siempre domina alguno de un modo más claro. Los roles productivos más conocidos son: Cerebro; El investigador o reportero; Coordinador; impulsor e implementador, evaluador; armonizador; secretario o finalizador; y el especialista.

Un buen Director de equipos de trabajo debe administrar la energía humana con la que dispone evaluando de una manera especial al equipo mediante una medición del desempeño que se diferencia de las tradicionales. El conocimiento y dominio de las técnicas de dinámica de equipos ayudan enormemente a organizar la energía y la inteligencia de un equipo cuando es necesario obtener resultados de corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Albizu A – Ahumada J. – Basterretxa C. (1996) “¿Por qué los equipos detrabajo?” Asociación española de dirección de personal

Butler A, (1977) “ Teamthink Seventy: two ways to make smart decisions inany meeting” soundview Executive Book summaries”.

Drucker P, (1998) “La sociedad postcapitalista” México; CECSA 1998

Brown, B. (1970) “ La técnica Delphos. Metodología usada para obtener laopini3n de expertos” Revista española de la opini3n P3blica 21 pp. 217 –226

Ceneval (2006) Gu3a para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo México: Secretaria de la funci3n publica

FelixS. 2008 El trabajo en equipo recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_una_vision_diferente el 1 de junio de 2010-

Fernández N. (1998) "Los equipos de trabajo en las organizaciones" Madrid ; Deusto

Hirt E. (1996) Harvard Deusto Business Review 30 . pp.30- 43.

Lewin K (2000). " Group decision and social change" en Swanson, T. Newcomb e. y Hartey E. Reading in Social psychology. New York. Prentice Hall

Katzenbach .. Smith 2004 Trabajo en equipo

Kinlaw D. (1991) "Developing Superior Work Teams" Londres: Lexinton Books, Hargrove R. (1998) " Mastering the art of creative collaboration" Sounview Executive Book Siummaries

Lacouture G. (2001) ¿Qué hace que un equipo de trabajo trabaje enequipo?Recuperado de

http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub282001_1_3.pdf el 1 de Julio de 2010

Magerison C.. Mccann D. (1990) "Team Management": practical New approaches. Londres: Mercury books,

Moreno J. - González C. (1996) "Trabajar en equipo En busca de la eficiencia" Capital Humano. 93 , pp. 52.-62

Peiró j. (1997) "Apuntes de clase recursos humanos" MBA GIO UPM Madrid España promoción

Rivas L. (1995) : El Estado de la valuación de puestos en México" ESCA IPNTesis doctoral para obtener el grado de –Doctor ESCA Sato tomas IPN.

Salazar R. 2010 Acerca de las escalas de valoración de rendimiento laboral recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos13/renla/renla.shtml> el 1 de julio de 2010)

Team work 2010 Trabajo en equipo Enciclopedia financiera recuperado de <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm> el 20 de Junio de 2010

wikipendia (2010) recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo el 23 de mayo de 2010.

CASO 1: EL MILLONARIO DEL PUEBLO

Hechos:

Usted es un habitante de un pueblo (Tamajon) de la Guadalajara Negra llamada así por los techos de pizarra negra de sus típicas y bellas casas. Este pueblo tiene 500 habitantes y está situado al borde de un río. Esta mañana, ha recibido una carta en el buzón al igual que algunas personalidades de dicho pueblo.

Los que han recibido la carta son casualmente los miembros del consejo municipal, del que usted forma parte. El concejo está reunido en sesión de urgencia y está compuesto por: un arquitecto, el médico, el director del hipermercado, el cura, el comisario de policía, el presidente del sindicato de los pequeños comerciantes, el dueño del restaurante, el director de la sociedad de transporte, el terrateniente del pueblo, un constructor y el señor alcalde.

“El abajo José González dueño de la empresa de tequila más grande del mundo El mariachi cantador S. A. de CV declara su intención de atender la última voluntad de mi abuelo y hacer una donación del 10 millones de dólares (1.500 millones de pesetas) a su pueblo si me envían por Fax un proyecto de mejoramiento (Cuna de mi abuelo Venancio Cuervo, emigrado a México en 1936). Este proyecto deberá llegarme en una hora y media como máximo escrito en una sola página y responder a estas cinco condiciones:

Presentar un interés cultural, artístico y contribuir al desarrollo de los habitantes de la región.

Ser financieramente rentable, es decir procurar beneficios que se rentalicen a largo plazo las inversiones, en 20 años.

Ser original.

No favorecer a ningún habitante del pueblo en lo particular. Tener unanimidad en el consejo municipal.

Si el concejo logra ponerse de acuerdo antes de 1 hora, cada habitante del pueblo recibirá aparte como premio la suma de 100,000 pts. en las próximas 48 horas, según ha indicado mi abuelo en su testamento”.

Atte: Josue Cuervo

La carta está autenticada por un notario del señor José Cuervo y por el Banco Santander mexicano.

Fuente: Elaboración propia a partir de una adaptación de Fernández Losa Op. Cit. Pag 308 -309