

1. Trabajo en equipo.



1. Formación de equipos de trabajo interno.

1.1 Identificando al equipo de trabajo.

¿Qué es un equipo?

Un equipo de trabajo tiene como base un objetivo, un marco normativo y una identidad definida. Las habilidades y conocimientos son aportados por todos sus miembros, con interdependencia entre ellos para realizar de forma coordinada sus actividades y a través del apoyo mutuo alcanzar sus objetivos y metas.

Antes de conformar un equipo de trabajo, es necesario establecer la estrategia general, los valores y la visión para la dependencia para la cual se está realizando el trabajo.

Los líderes de un equipo de trabajo tienen la responsabilidad de coordinar la interacción de los miembros, y estos últimos deben cumplir con las metas prefijadas a través de las tareas trazadas. El éxito del equipo depende de cada miembro, sugiere responsabilidad mutua. Los aportes, tanto del equipo como de los miembros, se presentan en el siguiente cuadro.

Necesidades del equipo:

- Valores comunes.
- Propósito común.
- Responsabilidad por el desarrollo de cada miembro.
- Respeto y confianza mutuos.
- Base de habilidad común.
- Propiedad colectiva.

Necesidades Individuales:

- Comprensión de las diferencias en las exigencias de desempeño.
- Comprensión y tolerancia de las diferencias individuales.

Debido a las diferencias entre los diversos equipos, es peligroso aplicar un enfoque general a la gerencia de equipo. Identificar el estilo adecuado de gerencia y participación en las primeras etapas ayudará a maximizar los resultados y reducir los riesgos de fracasos posteriores.

Es necesario entonces la coexistencia de dos factores: condiciones personales para trabajar en equipo y condiciones organizacionales para hacerlo seriamente.

Revisemos las condiciones personales en el terreno de las cualidades:

1. Percepción positiva de las diferencias.
2. Tolerancia al límite.
3. Capacidad de escuchar.
4. Capacidad de revisar los propios supuestos básicos subyacentes.

Percepción positiva de las diferencias.

Una persona competente para trabajar en equipos es aquella que no sólo tolera las diferencias, sino que considera a éstas como la mayor fortaleza de la productividad colectiva. Es desde el proceso de alta diferenciación en donde se produce la mayor creatividad para abordar una situación-problema. Por lo tanto, atendería contra la eficacia un grupo que funcioner reduciendo diversidad (uniformando). Percibir negativamente al otro porque piensa distinto, o por tener gustos o hábitos diferentes, nos inhabilita para funcionar en escenarios colectivos como los equipos de trabajo.

Tolerancia al límite.

Quien no tolera el límite no es competente para trabajar con otros. Una de las mayores dificultades del trabajo en equipo es que el comportamiento individual encuentra rápidamente los límites que el ejercicio de la libertad del otro impone. Superar la percepción del otro como una limitación a la propia libertad es uno de los grandes desafíos del trabajo grupal. La personalización de los puntos de vista o declaraciones es un indicador de ello.

Capacidad de escuchar.

Es competente para trabajar con otros, quien sabe escucharlos. Aquel capaz de escuchar otras voces, además de las propias.

Capacidad de revisar los propios supuestos básicos subyacentes.

Cuatro supuestos son la base de nuestros comportamientos:

1. Nuestras creencias son la verdad.
2. La verdad es una y obvia.
3. Nuestras creencias están basadas en datos reales.
4. Los datos que nosotros seleccionamos son reales.

Preparación del perfil de reclutamiento.

Las habilidades, destrezas y experiencia contribuyen a la conformación de un equipo de trabajo; el equilibrio surge cuando cada componente del grupo reconoce las diferencias de cada uno.

La pauta principal en la conformación de equipos de trabajo en proyectos de corto plazo es la importancia que se debe dar a la cohesión y a la compatibilidad del grupo. Se debe buscar complementariedad, antes que identidad. Un equipo de trabajo con miembros idénticos, no necesariamente logra mejores proyectos, la diferencia de individuos presenta mayor creatividad.

Recursos de los miembros del equipo.

El rendimiento de un equipo depende de los recursos que aporten cada uno de sus miembros. Los recursos a los que se debe dar mayor atención son los siguientes:

Capacidad. Parte del rendimiento del equipo está determinada por la capacidad intelectual y de trabajo de sus miembros. El rendimiento de un equipo no se debe a la suma de las capacidades de sus miembros, pero éstas sí establecen parámetros del trabajo que pueden realizar individualmente. Las personas con mayor capacidad de trabajar en grupo se involucran más con éste y el equipo aprovecha mucho mejor sus talentos.

Características de la personalidad. Atributos como la sociabilidad, la confianza, el ánimo y la cohesión de grupo, guardan relación positiva en la productividad. Los rasgos de personalidad afectan el rendimiento y la interactividad del individuo, respecto a los miembros del equipo.

Estructura del equipo de trabajo.

Es necesario que el equipo de trabajo tenga una visión y una misión claras, permitiendo al grupo obtener resultados esperados. La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportarlo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él. El éxito de un equipo depende de que el propósito sea claro, adecuado y aceptado por los miembros, asegurándose que cada miembro comprenda las metas y las características del producto que deben obtener.

La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo decide aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él.

Liderazgo del equipo.

A través del líder gira el equipo de trabajo. Este es quien se asegura de que el equipo cuente con los recursos que necesita un proyecto para sacarlo adelante. Este es el facilitador y moderador en las reuniones. Los líderes de equipo pueden contar con los miembros de equipo para proponer soluciones, al mismo tiempo los miembros pueden pedir apoyo en problemas, así como sugerencias. Los líderes de los equipos deben ser flexibles y estar atentos ante cualquier cambio, brindando respuestas de acuerdo con los sucesos. El líder debe ser responsable de tres áreas principales, logrando el equilibrio de las mismas para una mayor efectividad, como se muestra en el siguiente gráfico.

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DEL LÍDER.



El cumplimiento de la tarea implica un análisis de las habilidades necesarias y la continua búsqueda de la eficiencia y calidad del trabajo para el cumplimiento de las tareas.

La conformación y mantenimiento del equipo asegura la comunicación del equipo de trabajo a través del establecimiento de reuniones formales e informales, afianzando los vínculos entre los miembros del equipo, así como el correcto desempeño de las actividades que deben realizar.

El desarrollo del individuo contiene la motivación y desarrollo personal, a través de capacitación y apoyo.

Por lo que podemos entender que un equipo de trabajo será una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza.

El equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

Para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo. Este debe trabajar conjuntamente en la solución de problemas estudiados y definidos mutuamente, más que con soluciones predeterminadas.

Si el equipo es sólo una suma de individuos que no interactúan entre sí, no se darán sino pequeños esfuerzos de integración, se presentará el parasitismo y ocasionalmente la explotación, ya sea del equipo por alguno de sus miembros, o de éstos entre ellos. Para evitar que suceda lo anterior, es importante componer los equipos con personas que dispongan de una formación adecuada para encarar y resolver problemas del trabajo colectivo.

Algunos especialistas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la administración, han descrito las principales características de un equipo efectivo de trabajo. A partir de los estudios de McGregor, Likert, Muchielli, Francis y Young, podemos establecer algunas de las más importantes:



1.- Objetivo común y tareas aceptadas.

Un equipo debe dedicar tiempo a clarificar, mediante una discusión libre, los objetivos comunes, con el fin de que sean formulados de tal manera que los miembros acepten y se comprometan en su consecución.

2.- Número reducido de participantes.

El equipo debe estar constituido por un pequeño número de participantes. De no ser así, se corre el peligro de que su estructura se haga muy compleja, y dificulte la consecución de los objetivos.

El número ideal considera que no debe exceder a diez personas. A medida que aumenta el tamaño del equipo disminuye la cantidad de tiempo de que dispone cada miembro para tomar parte en las actividades grupales; cuanto mayores es el equipo, menores es la oportunidad que tiene cada individuo de intervenir y expresar sus opiniones. Además es frecuente que los miembros se sientan más amenazados e inhiban sus impulsos de participación en un equipo numeroso que en uno reducido.

3.- Organización.

Analizando en su interior un equipo presenta una estructura basada en comportamientos o "roles" orientados a la tarea o al mantenimiento de la relación- claramente definidos.

La organización del equipo es variable según el contexto de sus objetivos y el tipo de tarea por desarrollar, los cuales determinan: la distribución del trabajo a través de funciones que los miembros intercambian con facilidad; el manejo de la información para la toma de decisiones por medio de redes abiertas de comunicación con una dirección grupal, el ejercicio de la autoridad con un liderazgo situacional, que se apoye en el conocimiento tecnológico y se manifieste en un estilo de dirección apropiado al nivel de madurez del equipo y por último el soporte administrativo requerido por el equipo a través del establecimiento de procedimientos flexibles.

4.- Unicidad y totalidad.

El equipo de trabajo como todos los grupos humanos, constituye una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran. El equipo no resulta de la suma (n) de los individuos, sino que es el conjunto (n + 1) lo que le otorga la característica de totalidad.

5.- Compromiso personal.

A partir de la clarificación de un objetivo común y de la aceptación de las tareas por realizar, se genera en los integrantes del equipo un compromiso personal, entendido como la disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo, lo cual brinda el soporte exigido por los demás miembros. El compromiso no implica necesariamente identidad en las acciones de los participantes, más bien, la complementación de las mismas en función de los objetivos grupales.

Estudios recientes señalan que si el individuo se identifica aunque sea con un solo objetivo de la institución, esto basta para que se genere un compromiso personal que implica poner a disposición de las instituciones sus conocimientos, experiencias, y sobre todo, su mejor esfuerzo.

6.- Límites y disciplina

Un equipo de trabajo requiere atención y tiempo de sus miembros. El cuidado de las actividades y de la interacción personal implica un sacrificio, pues cada individuo tiene que renunciar, en función de su trabajo con los demás, a una parte de su autonomía y a su interés personal.

7.- Presencia de un vínculo interpersonal.

El equipo es un conjunto de vínculos vivos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común.

8.- Convergencia de esfuerzos.

Jacobson y Monello consideran al trabajo en grupo como una estructura interna en la cual hay trabajadores de una misma profesión, cada uno realizando de la misma manera el mismo trabajo.

Por su parte definen, al trabajo en equipo por la multidisciplinariedad, es decir, por la integración de profesionales de distintas ramas del conocimiento comprometidos en realizar un objetivo, que buscan complementarse dependiendo unos de otros.

9.- Aprovechamiento del conflicto

Como se ha comentado ya previamente el conflicto interpersonal es inevitable en el seno de las organizaciones, por lo que también será inevitable en los equipos de trabajo. Lo que va a ser diferente es la manera de encarar el problema.

10.- Conciencia de la situación interna

El conocimiento interpersonal permite a cada miembro prever su comportamiento y ejecutar su papel conforme a un plan. El equipo capaz de auto dirigirse y de ser consciente en lo que pasa en el nivel socio-afectivo define sus reglas y la manera de revisarlas. El centrarse sobre la tarea en un clima de cooperación auténtico permite una elección sana y tranquila de la estructura adecuada y una distribución congruente de funciones, según el punto de vista de las personas y el trabajo por hacer.

Finalmente se puede comentar que la formación de equipos de trabajo constituye una alternativa viable para afrontar las nuevas condiciones internas y externas que están viviendo nuestras instituciones en esta macroeconomía global. Además de que los beneficios de los equipos de trabajo implican el desarrollo de habilidades en los participantes, esfuerzos sostenidos de integración por parte de las instituciones, cambios en las actitudes de las personas con posiciones de poder, transformaciones en la estructura orgánica, optimización del tiempo y mejor manejo de los recursos financieros.

1.2. Participación e integración en los equipos de trabajo

Todos los organismos e instituciones públicas requieren de una serie de recursos, que administrados correctamente les permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Estos recursos son de tres tipos:

- a) Recursos materiales: incluyen dinero, instalaciones, maquinaria, materias primas, etcétera;
- b) recursos técnicos: bajo este rubro se enlistan los sistemas, procesos, procedimientos, organigramas, etcétera, y
- c) recursos humanos: son el conjunto de individuos que trabajan en una dependencia.

Los recursos humanos son los más importantes dentro de la administración pública, ya que no sólo son los de mayor nobleza, sino los que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos.

Asimismo, implican una disposición voluntaria de la persona. En una sociedad globalizada como la nuestra, no hay que olvidar que las instituciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos, a la vez, el individuo mismo necesita de un trabajo que le permita desarrollar sus potencialidades para lograr su autorrealización personal y contribuir de alguna manera al desarrollo de la sociedad donde habita.

En ese sentido, los individuos requieren unirse para ejercitar un trabajo en común y no seguir actuando igual que cuando trabajan solos; al unirse, constituyen una nueva realidad conocida como grupo, en cuyo seno se desarrollan numerosas y complejas relaciones totalmente nuevas, que además se influyen mutuamente.

Es por eso que el trabajo en grupo es una ruta esencial para llevar a cabo las cosas. Hoy día, para que una dependencia sea exitosa, tanto del director de área, subdirector, así como del jefe de departamento, deben trabajar juntos, para incrementar la productividad, mejorar la calidad y alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes.

Papeles individuales en un equipo.

Un papel representa a una serie de comportamientos ante las tareas propias de un puesto. Existen dos tipos de papeles: formales e informales. Los primeros se describen en el contenido del puesto, mientras que los segundos provienen del comportamiento de cada puesto. Los roles del equipo de trabajo varían según el proyecto, las metas y los objetivos que estos se propongan.

Entre los roles básicos se puede mencionar.

Facilitador: es el experto del equipo que sirve como recurso para que los miembros trabajen como equipo. En las reuniones, tiene el papel de asegurarse que todos los miembros sean escuchados, de mantener al equipo en su objetivo y dirigirse hacia sus metas, así como proporcionar estabilidad en el proceso.

Líder del equipo. Es quien facilita el proceso de comunicación y cooperación entre sus miembros. El líder tiene la responsabilidad de convocar y coordinar reuniones, prepararlas, establecer los puntos de discusión y registrar todos los documentos enviados y recibidos por el equipo. El líder tiene el objetivo de mantener al equipo en las metas y en las contribuciones individuales.

Miembros del equipo. Son expertos en las actividades que realiza el equipo, comparten sus experiencias y conocimientos con los otros miembros, además que con estos estandarizan y documentan los procesos, identifican la forma en que los procesos pueden mejorarse, y posteriormente emprenden estas mejoras.

Se pueden distinguir roles internos y externos; para ambos es necesario que se especifique detalladamente sus funciones, sobre todo que los miembros comprendan qué es lo que se espera de ellos. Los roles externos cubren el escenario global en operaciones de recolección y análisis de datos; estas funciones coadyuvan a la planeación de proyectos en el futuro.

Aunque a veces el nombre no es importante, la forma en que los miembros del equipo se organizan para trabajar juntos en el logro de resultados para su institución o dependencia, sí es digna de atención.

Existen seis funciones principales con sus correspondientes responsabilidades para la integración de un equipo: el patrocinador del equipo, líder del equipo, el miembro del equipo, el facilitador, el anotador, el minuterero o secretario.



1.- El patrocinador del equipo.

Este papel puede ser desempeñado por algún jefe de área, un subdirector o un representante de un grupo de dirección. El patrocinador no dirige el proyecto del equipo, sino los esfuerzos del equipo; es decir, posee la autoridad y la influencia necesaria en la dependencia para permitir al equipo realizar su tarea durante toda la duración del proyecto de mejora o de la solución del problema. Aporta los recursos necesarios, gestionando las interdependencias y apoyando la implantación de las recomendaciones del equipo.

2.- El propietario del proceso, o líder del equipo.

Es el que suele dirigir al equipo: convoca y facilita las reuniones, gestiona o asigna los detalles administrativos, conduce las actividades del equipo y supervisa la preparación de informes y presentaciones. En último término, el líder es responsable de la creación y el mantenimiento de vías que permitan a los miembros del equipo realizar sus tareas.

Normalmente, los propietarios de procesos son mandos del área en la que se desarrolla el proyecto en curso. Su proximidad al proceso o al problema les permite guiar mejor a los miembros del equipo, pero también les exige tomar grandes precauciones para no dominar al grupo durante las reuniones del equipo.

3.- Los integrantes del equipo.

Los integrantes del equipo son designados por el patrocinador y el propietario, que los nombran de acuerdo con la naturaleza del problema o del proceso en el que se van a involucrar. Suelen ser colaboradores que trabajan próximos a algún aspecto del proceso en estudio, representando a los grupos que probablemente serán afectados por el mismo. Pueden ser personas de cualquier nivel, profesión, oficio, clasificación, turno o área de trabajo. Si los proyectos a resolver traspasan las demarcaciones de puestos, departamento, negocios, los miembros del equipo también deberán representar esta variedad.

4.- Facilitador.

Los facilitadores suelen asistir a las reuniones de los equipos, pero no son ni líderes ni miembros de éstos. Una de sus áreas más importantes, y que surge de esta neutralidad, es observar el proceso del equipo, evaluar su funcionamiento y ayudar al equipo a mejorar su dinámica (es decir cómo se relacionan entre sí los miembros, tanto en reuniones como fuera de ellas.).

La segunda función importante del facilitador es instruir a los miembros del equipo en materia de métodos y herramientas para la solución de problemas, y contribuir a guiar los esfuerzos del equipo cuando se necesiten conocimientos técnicos.

Los facilitadores raramente (poco o nunca) dirigen reuniones, manejan detalles administrativos o logísticos, ni realizan tareas entre reuniones, tales como la obtención de datos. Salvo cuando se enseña o instruye al equipo respecto a los métodos y herramientas, o le ayuda a salir de un punto muerto durante una reunión, el facilitador trabaja antes y después de la reunión del equipo, manteniendo conversaciones con el propietario del proceso sobre el progreso del equipo, e intentan determinar formas de mejorar los procedimientos que rigen el equipo.

5 y 6.- El minuterero o secretario y el anotador.

Todo proyecto en equipo requiere la documentación del trabajo y de los resultados para informar al resto de empleados de la dependencia u organización lo que se está realizando y que sirva como base

de estandarización de procesos y métodos. El papel desempeñado por el minuterero o secretario y el anotador en cada reunión aseguran que esta información se encuentre disponible.

El papel del minuterero o secretario suele ser desempeñado por cada uno de los miembros del equipo, que se turnan por ejemplo durante toda la resolución de algún proyecto. El minuterero es responsable de elaborar una breve minuta de la reunión, anotar los temas que requieran una determinada acción y las principales decisiones y distribuir esa minuta entre todos los participantes clave y miembros del equipo. También es responsable de mantener la evolución del proyecto de mejora del equipo en un registro.

El papel del anotador es registrar lo que se dice en el grupo y escribirlo en una hoja de papel de rotafolio. Cuando termina una página, ésta se desprende y se pega en la pared para que todos la vean y se remitan a ella, conforme sea necesario. Durante una discusión, la posibilidad de ver las conclusiones puede contribuir a que los individuos analicen lo que se ha avanzado hasta este momento y aprovechar las ideas expresadas con anterioridad.

La comprensión y posesión de éstos roles o papeles y las responsabilidades necesarias para el funcionamiento eficaz del grupo es un requisito previo obligatorio para el trabajo eficaz en equipo, pero lamentablemente no garantiza un buen equipo. Las semillas plantadas en la primavera no conforman un jardín y los individuos necesitan crecer juntos de la misma forma para integrar un equipo.

1.3. Cooperación y funcionamiento del equipo de trabajo

Actualmente las dependencias están inmersas en una dinámica social que provoca diversos cambios de orientación. Por ejemplo, de un sistema meramente técnico, se inclinan hacia uno de carácter interpersonal o social; o bien, de una perspectiva rígida y cerrada se encaminan hacia una flexible y abierta en constante interacción con el medio.

La cooperación.

En el mundo moderno sobran tecnologías, capital y empresarios, pero faltan buenos equipos. Es crucial para la existencia de equipos que además de diversas competencias y habilidades, haya cooperación y colaboración.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas laborando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto o un trabajo en particular. Este equipo responde, en conjunto, del resultado final y no como en muchas ocasiones se piensa que cada uno/a es responsable en forma independiente.

Cada miembro de un equipo está especializado en un área determinada de trabajo y es responsable de un objetivo; entonces el triunfo estará dado en la medida que todos cumplan con su función.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

1.- Complementariedad: cada miembro domina una acción específica dentro de un proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

2.- Coordinación: el grupo, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

3.- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

4.- Confianza: cada persona confía en el buen desempeño del resto de sus compañeros. Esta confianza la lleva a priorizar en el éxito del equipo y no en lucirse personalmente.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros, sino porque confía en que ellos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

5.- Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

DIFERENCIA ENTRE EQUIPO DE TRABAJO.

Equipo de trabajo.

- El liderazgo es compartido por varios.
- La responsabilidad es tanto individual como conjunta.
- El equipo tiene un objetivo específico y diferente de otros equipos, pero contribuye al conjunto de la organización.
- Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.
- Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.
- Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.
- Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.

Grupos de trabajo.

- Poseen líder fuerte y centrado en la tarea
- La responsabilidad por los resultados es individual.
- El propósito del grupo no es diferente al del resto de la organización.
- El producto del trabajo se genera en forma individual.
- Tienen reuniones informativas eficaces.
- Se discute, se decide y se delega.

Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son en número y en calidad superiores a los logros individuales.

El trabajo en equipo es una forma de trabajo que tiene como efecto un conjunto de valores, que sustentan una determinada modalidad de trabajo, a esto comúnmente se llama cultura laboral. De allí que al adoptar como modalidad del trabajo en equipo, estamos haciendo alusión directa a un cambio en la cultura laboral y en la cultura de las organizaciones.

Entre los valores que fomenta el trabajo en equipo, encontramos:

- El que las personas se escuchen unas a otras,
- Que se busque la diversidad y
- Que se responda constructivamente a los puntos de vista expresados por otros.

Para que un equipo pueda efectivamente alcanzar resultados, es necesario que exista una disciplina básica que permita que los equipos funcionen y de esta manera, se hace realidad la consigna equipo equivale a buenos resultados”, al fomentar la labor individual en un contexto global de cooperación.

Los resultados del trabajo en grupo están dados por las contribuciones de cada uno de los miembros. En cambio, en los equipos los resultados están dados tanto por lo que cada individuo ha conseguido, como por el producto del trabajo colectivo que es el resultado de las tareas en las que dos o más miembros del equipo deben trabajar juntos.

Otra fuente de efectividad del trabajo en equipo está dada por el intercambio social que se produce entorno a objetivos claros y comunes. Este fenómeno se conoce como sinergia del equipo, que es el proceso de interacción social que permite obtener resultados que serían imposibles de conseguir individualmente por cada uno de los miembros del equipo.

En base a esto, podemos decir que:

“Un equipo es un grupo de personas con capacidades diversas y complementarias, comprometidas con un objetivo común formalmente planteado, con resultados medibles, para cuya obtención se requiere una interdependencia de los esfuerzos de las personas, las cuales comparten métodos de trabajo y normas de conducta de las que todos se consideran responsables”

Formación de equipos.

Se deben tomar en cuenta cinco cuestiones en la formación de equipos para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo, que es aquel que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal.

Al hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer la diferencia entre grupo y equipo. Señala que grupo es “un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común”, que puede ser algo tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus.

En cambio, señala Ledlow, equipo es “un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común”. Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se explore y elabore aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

1. Cohesión.
2. Asignación de roles y normas.
3. Comunicación.
4. Definición de objetivos.
5. Interdependencia.

Cohesión. Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que sus miembros sean considerados algo positivo y se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, este concepto de cohesión se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La primera se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para una tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Para desarrollar esta cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

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

Comunicación. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás, así como dar y recibir información.

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

Interdependencia positiva. El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre los participantes en un equipo, quienes son responsables, tanto de su propio aprendizaje como el del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

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

CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

Todos los integrantes del equipo deben saberse parte de un grupo; deben cumplir cada uno su rol, sin perder la noción del equipo. Para ello, deben reunir las siguientes características:

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

Aspectos necesarios para el trabajo en equipo.

Liderazgo efectivo, es decir, contar con una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la dependencia, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder, 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 de comunicación y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes del equipo, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS.

Durante el desarrollo de los equipos de trabajo, se generan las siguientes etapas del proceso de maduración.

Etapas de dependencia.

En el nuevo grupo, se genera inicialmente una dependencia de quién ejerce las funciones de dirección del mismo. Es lo que se denomina "dependencia jerárquica".

Esta dependencia genera incertidumbre y ansiedad de los integrantes del grupo ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del líder, quien tiene la potestad de organizar y dirigir la vida del nuevo grupo. Para evitar las incertidumbres, los miembros del equipo, van a pedir instrucciones precisas de qué hacer y cómo realizarlo. Las consecuencias de una situación adversa serán la falta de colaboración y la insatisfacción, que inciden sobre la productividad.

El líder formal ha de tener la sensibilidad necesaria para identificar los efectos negativos que producirá dicho estado de cosas en los resultados de la dependencia y debe buscar un cambio.

Etapas de contra dependencia.

Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requiere por parte de los responsables de equipo, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menor temor.

La persona que ejerce el liderazgo en el grupo deberá utilizar su habilidad para escuchar los puntos de vista de los demás, dialogar con ellos, a fin de clarificar las divergencias posibles y negociar los términos de un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre necesidades y deseos, tanto de la dependencia como de los individuos.

Esta etapa está caracterizada por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su manera de ser y las raíces de su compromiso con la dependencia. Así favorece la gestión del sentido de responsabilidad social.

Etapas de independencia.

Esta etapa provoca un acercamiento e interacción en el equipo. Por ello, sus miembros se sienten distendidos y aparentemente cohesionados. El síntoma de esta distensión es una búsqueda típica de la unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pusiese nuevamente en tela de juicio el pacto básico de independencia.

En esta etapa los miembros del equipo se interrogan sobre las implicaciones de su integración.

Una vez más el equipo busca, en medio de la confusión y de opiniones opuestas, el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando esto es posible, el equipo ha logrado una comunicación más completa.

Etapas de interdependencia.

En esta etapa los miembros del equipo tienen clara conciencia de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismos y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

Dada su interdependencia, el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen, e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva.

Como conclusión, podemos decir que “los grupos aprenden igual que las personas. El rendimiento del grupo depende del aprendizaje individual y de su capacidad para aprender a trabajar en equipo”.

1.4. Sistemas de comunicación efectiva.

La comunicación efectiva se define como que a través de buenas destrezas y formas logra comunicar lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva, el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea, ambos entienden el mensaje transmitido.

También la comunicación efectiva es “explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz”.

Los seres humanos estamos inmersos en la comunicación como los peces en el agua; generalmente nos movemos entre palabra y significados sin ser conscientes de las dinámicas subyacentes.

A través de las palabras pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos, e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa.

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, con un grupo, o en una dependencia así será la calidad de la relación que obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones.

Sólo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podremos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir nuestras acciones hacia lo que realmente buscamos, en un clima propicio.

PASOS PARA INCREMENTAR LA HABILIDAD DE ESCUCHAR.

Actualmente vivimos con un elevado nivel de ajetreo y estrés. Tomarse tiempo para escuchar al otro es un buen regalo que le podemos hacer. Escuchar con atención, muestra que nos preocupamos por la otra persona y es una forma de establecer una buena relación. Además, puede ser útil a la hora de solucionar problemas. Escuchar eficazmente implica cuatro pasos:

1. Buscar una postura que te sea cómoda para escuchar.

En primer lugar, buscar una postura cómoda para escuchar al otro y donde se pueda establecer contacto visual.

Usar respuestas no verbales y verbales para indicarle al otro que lo estamos escuchando. Las respuestas no verbales serían mantener el contacto visual y hacer movimientos de asentamiento con la cabeza. Las respuestas verbales comunes incluyen onomatopeyas, tales como “ajá”, “mmm”, etc. Estas respuestas no verbales y verbales son las más sencillas dentro de los cuatro pasos básicos para escuchar efectivamente.

2. Emplear una habilidad para confirmar que estamos entendiendo al otro.

Sería el proceso de decir pequeñas ideas sobre lo que tiene que estar sintiendo la otra persona. Esta habilidad puede servir para bajar la tensión de alguien que se encuentre en un momento acalorado emocionalmente. Gracias a esta habilidad lograremos comprender bien lo que estamos oyendo. Es un buen modo para transmitir comprensiones y afecto.

Hacer una aproximación de sentimiento; es decir, plantear una hipótesis acerca de lo que el otro está sintiendo emocionalmente. Para ello, nos puede ayudar emplear frases como "parece que estás dolido por...", "según he entendido, te encanta que..."

Las frases deben ser suaves y dichas con cariño. Podemos usar dos métodos:

- Explicar a la otra persona cómo nos sentiríamos si estuviéramos en esa misma situación. El objetivo es que se sienta comprendido y apoyado.
- Hacer preguntas suaves para ahondar más en los sentimientos del oyente para que este siga hablando. Las preguntas podrían ser "¿entonces te sentías...?", "¿eso te hizo pensar que...? etcétera.

3. Usar preguntas o afirmaciones para obtener más información.

Si aún hay cosas que no hemos entendido o no han quedado suficiente claras, usemos preguntas o afirmaciones para obtener más información acerca de lo que está contando.

Realizar preguntas directas, tales como ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Quién?, etc. Estas preguntas sin embargo a algunas personas las puede hacer sentir agredidas, si las empleamos en tono cortante. Recordemos que si el otro se siente amenazado en la comunicación, probablemente dejará de hablar. Cualquiera de los tres enfoques siguientes puede usarse para suavizar una de las anteriores preguntas:

- "Me gustaría conocer qué quieres"; "sería útil que me dijeras dónde", etcétera.

Si hay aún alguna confusión acerca de lo oído, hay que decirlo. Esta opción es práctica, ya que las otras personas raramente se van a sentir ofendidas ante nuestra búsqueda de más información: "no entiendo muy bien que lo que quieres decir"; "hay algunos datos que se me han escapado".

Una técnica muy empleada en psicología es utilizar una frase donde el final de esta lo tenga que añadir el otro, "entonces lo que tú quieres decir es...", "después fuiste a...".

4. Resumir puntos clave de la conversación de la otra persona.

Al final de la comunicación con la otra persona, se puede hacer una paráfrasis, que es resumir puntos clave de la conversación de la otra persona y repetirlos con nuestras propias palabras. El objetivo de esta fórmula es verificar si lo que has escuchado es exacto y comunicar ese entendimiento a la otra persona. Esto permite al otro corregir cualquier malentendido y así sentirse felizmente diciendo "así que tú crees...". Se puede realizar de dos formas básicamente:

- Forma resumida: comienza a resumir todo lo dicho por el otro, "Déjame ver si lo he comprendido...", "de modo que lo que dices es...".
- Forma interrogante: mediante el uso de preguntas: ¿estás diciendo que...?

LA HABILIDAD DE ESCUCHAR CON ATENCIÓN.

Los buenos escuchas no aparecen con facilidad. Es un trabajo duro. Existen dos tipos importantes de habilidades para escuchar: con atención e interactivamente.

Los siguientes instrumentos de atención ayudarán a recibir mejor los verdaderos mensajes que la contraparte está tratando de transmitir.

- Estar motivado para escuchar. Ahora que ya sabemos que la persona con mayor información, generalmente obtiene resultados superiores de la negociación, tenemos un incentivo para ser mejores escuchas. Es prudente establecer metas acerca de todos los diferentes tipos de información que desearían recibir del cliente. Entre más aprendamos, mejores resultados tendremos. El verdadero reto aparece cuando debemos motivarnos a nosotros mismos para oír a alguien que no nos agrada.
- Si usted surge la necesidad de hablar, hacer preguntas. El objetivo es conseguir información más específica y depurada. Para lograrlo, hay que seguir interrogando a la contraparte. La secuencia del interrogatorio deberá ir de lo general a lo específico y, finalmente, obtener datos para tomar la mejor decisión. La segunda razón es para proseguir el sondeo que ayudará a descubrir las necesidades y los deseos del cliente.
- Hay que estar atento a los indicios no verbales. Aunque es básico escuchar lo que se está diciendo, resulta igualmente importante entender las actitudes y los motivos detrás de las palabras. En general, un negociador no expone su mensaje completo a través de lo que dice. Mientras el mensaje puede comunicar honestidad y convicción, los gestos, las expresiones faciales y el tono de voz, quizás transmitan duda.
- Dejar que la contraparte cuente primero su historia. Muchos negociadores han aprendido el valor de este consejo, después de duras experiencias. Recordar que quien maneja la información, maneja el poder.
- No interrumpir cuando el cliente esté hablando. Primero, es descortés. Segundo, podría estar cortando información valiosa que ayudaría más adelante. Incluso si el cliente está diciendo algo incorrecto, hay que permitirle terminar.
- No distraerse cuando se negocia, sino crear una situación en la cual pueda pensar claramente y evitar interrupciones. Éstas, al igual que las distracciones, tienden a obstruir el desarrollo tranquilo de las negociaciones.
- No confiar sólo en la memoria, sino poner todo por escrito. Si somos capaces de corregir a la contraparte o refrescar su memoria con datos y números compartidos, ganaremos una increíble credibilidad y poder. Poner las cosas por escrito puede llevar unos minutos más, pero los resultados serán muy valiosos en su momento.
- Escuchar con un objetivo en mente. Si tenemos una meta mientras escuchamos, podemos buscar palabras e indicios no verbales que agreguen la información que requerimos.
- Dar a la contraparte toda la atención. Es muy importante mirarlo a los ojos cuando esté hablando. Esto denota que somos profesionales, agradables y honestos. Además permite descubrir los sentimientos, intenciones y personalidad del cliente.
- Contraatacar al mensaje, no a la persona. Con esto se logra que el cliente esté dispuesto a negociar nuevamente. No debemos ofender su dignidad.
- No disgustarnos. Cuando nos enojamos, el cliente ha ganado el control. Si estamos molestos, probablemente no es lo mejor para tomar las decisiones más acertadas. Las emociones de cualquier índole obstaculizan el proceso de escuchar.
- No escuchar y hablar al mismo tiempo. Es como cantar y silbar al mismo tiempo.

HABILIDADES PARA ESCUCHAR E INTERACTUAR.

El segundo tipo de habilidades para escuchar son aquellas que interactúan con el hablante. Ellas ayudan a entender lo que el emisor está comunicando y confirmar sus opiniones. Las habilidades interactivas están constituidas por clarificación, verificación y reflexión.

- Clarificación. Se refiere al uso de preguntas que ayudan a clarificar la información adicional y todos los aspectos de un asunto. Por ejemplo: "¿Podría aclararme esto?" "¿Qué información específica necesita?" "¿Para cuándo desea el informe?"
- Verificación. Significa parafrasear las palabras del emisor para asegurar que las comprendemos realmente y para revisar su significado e interpretación. Por ejemplo: "Si comprendí bien, su plan es..." "Me parece entonces que su necesidad es..." "Esto es lo que ha decidido, y las razones son..."
- Reflexión. Significa hacer notorio que sentimos empatía por los sentimientos de quien habla. La empatía es una habilidad adquirida. Para mostrar empatía, los negociadores necesitan tratar de percibir el contenido de los mensajes. Es necesario prestar atención a los componentes emocionales y los significados centrales que no han sido expresados, y, finalmente, tomar en cuenta los sentimientos del otro. La empatía incluye la comprensión y la capacidad de relacionarse con los sentimientos ajenos. Por ejemplo: "Puedo ver que usted se siente frustrado porque..." "Usted siente que no ha obtenido un trato justo..."

A fin de practicar realmente este tipo de escucha, no debemos hacer juicios ni dar opiniones, o tratar de dar soluciones. Sólo ser conscientes del contenido emocional del emisor. Dos puntos claves que son útiles en el aprendizaje de la habilidad para ser empático, son:

- Reconocer e identificar emociones. Es más sencillo identificar las emociones ajenas, si se puede identificar con facilidad las propias. ¿Nos sentimos frustrados, estresados, molestos, felices, tristes, nerviosos?
- Replantear el contenido: Si repetimos los comentarios de la contraparte palabra por palabra, ésta creerá que la estamos parodiando. La clave consiste en replantear el contenido, usando palabras diferentes.

PUNTOS CLAVE PARA SER UN COMUNICADOR EFECTIVO.

En la vida nos encontramos con situaciones en que conocemos a personas que tienen un verdadero arte a la hora de comunicarse. Se comunican de manera extraordinaria, clara, fascinante y atrapan la atención del que lo escucha. Pero no todos nacemos con este talento, pero podemos aprender a comunicarnos de manera efectiva si nos lo proponemos y ponemos en práctica ciertos puntos clave.

El arte de la comunicación se aprende si queremos aprender y si aprendemos a aprender. Veamos los siguientes aspectos:

- Todo comienza con el respeto que merece el oyente, ya sea un individuo o un auditorio. El es importante y espera que se respete su punto de vista.
- El impacto que se consiga al dar la información es importante, siempre debemos comenzar con algo sorprendente, fuera de lo común.
- Después de tener la atención del oyente, tratar de transmitir la idea con claridad para que los demás nos comprendan.
- Al exponer las ideas, hacerlo en forma segura y con calma; no usar palabras que indiquen inseguridad.
- Después de exponer la idea, el oyente querrá detalles. Hay que escuchar con atención para identificar necesidades y satisfacerlas.
- Cultivar las relaciones personales, usar la asertividad y la empatía

CLAVES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Entendemos a la comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar.

Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, empresarial, grupal, utilizamos el marco contextual y las distinciones, centrándonos fundamentalmente en el proceso particular de la comunicación, y en las peculiaridades de cada uno de los participantes.

Lograr de esa manera que la comunicación sea efectiva por dos líneas básicas: buscar los mayores logros en sus habilidades y la otra: superar los bloqueos que ella misma pueda acarrear.

Así podemos ver que las comunicaciones que mantenemos determinan las relaciones en general. Lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello, el desarrollo de nuestras mejores comunicaciones nos puede llevar a una vida de mayor efectividad y bienestar.

Claves para una comunicación efectiva en un equipo de trabajo.

Todavía hoy los lineamientos para una buena comunicación en situaciones de alto stress siguen siendo (casi siempre) las mismas que las recomendadas para períodos normales.

La comunicación es, con frecuencia, el factor más crítico para enfrentar exitosamente una crisis. A continuación, algunos principios de comunicación que ayudan a los líderes a aliviar el stress, desarrollar confianza e impulsar resultados en ambientes cargados de ansiedad e incertidumbre.

- Mantenerse en contacto siempre. Una buena regla es que durante una crisis nunca es suficiente lo que comuniquemos - siempre que se haga en forma honesta, abierta y consistente-. Emitir los mensajes una y otra vez, reforzándolos en tantos medios y formatos como sea apropiado: reuniones, sesiones de preguntas y respuestas, grabaciones, videos, publicaciones, prensa, conferencias, cartas personales, e-mails, folletos, etcétera.

Cada persona tiene diferentes estilos de aprendizaje y escucha; por lo que se debe probar una variedad de canales de comunicación para asegurar que el mensaje llegue a todos.

- Ser claro y preciso. Para tener éxito en una comunicación de crisis, los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La comunicación confusa y ambigua es el peor enemigo en una crisis. Por lo tanto, hay que tomarse el tiempo necesario para asegurar que los mensajes sean planteados de forma clara y precisa.
- Elegir al mejor mensajero. Lo ideal es que para personas diferentes halla mensajes diferentes dentro de la dependencia. Es necesario seleccionar a la persona indicada para hablar con cada grupo. Si se trata de una crisis que involucra a toda la dependencia, usualmente el líder de mayor peso es quien toma la postura. Luego, los supervisores inmediatos a él deberán comunicarles a sus equipos la información y resultados relevantes. El mensaje debe ser ajustado a cada departamento, pero sin dejar de estar alineado a la estrategia global de crisis.
- Reúnanse cara a cara. Cuando sea posible, reunirse directamente con el equipo de trabajo. Y, mejor aún, si se hace más de una vez. En situaciones de stress, un interlocutor puede no escuchar cuando un mensaje es dicho por primera vez, o puede no leer el material impreso

entregado en una primera reunión. Las sesiones de seguimiento dan la oportunidad de repetir la información hasta que todos la incorporen. Multiplicar los encuentros también brinda a los oyentes más oportunidades de evaluar -y expresarle al líder- qué tan bien está encaminando su mensaje.

- Fomentar una retroalimentación de 360°. La comunicación no puede ser solamente “de arriba hacia abajo”, particularmente en una crisis se necesitan recibir preguntas, inquietudes, ideas, preocupaciones. Una vez más, las reuniones frecuentes con grupos e individuos son una buena manera de fomentar el diálogo en dos direcciones. También puede obtenerse una retroalimentación útil escuchando los comentarios informales que existen en toda dependencia. Se enterará de aquellos temas en los que la mayoría se está focalizando y, de esta manera, ajustar adecuadamente los mensajes clave.
- Esperar lo imprevisible. En tiempos de crisis o cambios, lo imprevisible está destinado a ocurrir. La comunicación será más fluida si el líder cuenta con un Plan de Respuesta adecuado y designar a un jefe de área o un subdirector para manejarlo. Las acciones rápidas y seguras tranquilizan a las personas y les brindan confianza en sus líderes.

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICAZ.

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuáles son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, aunque frecuentemente nos olvidamos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

Escucha activa. Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día, se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre oír y escuchar?

Existen grandes diferencias. Oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o darsentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar, no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

Para llegar a entender a alguien, se precisa asimismo de cierta empatía; es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar.
- Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice.
- Los objetivos y los sentimientos.- Expresarle al otro que lo escuchamos con comunicación verbal (“ya veo”, “umm”, “uh”, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etcétera).

La escucha activa requiere:

- No distraernos en ningún momento. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, hay que tratar de combatir esta tendencia, haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: “no te preocupes, eso no es nada”.
- No contar “nuestra historia”, cuando el otro necesita hablar.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice “me siento mal” y uno responde “yo también”.
- Evitar el “síndrome del experto”: tener siempre las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que haya contado la mitad.
- Mostrar empatía. Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de “meternos en su pellejo” y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que “nos hacemos cargo”, intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, ni siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: “entiendo lo que sientes”, “noto que...”.
- Parafrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que te sentiste...?”.
- Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: “Esto es muy divertido”, “Me encanta hablar contigo”, “Debes ser muy bueno jugando al tenis”. Otro tipo de frases menos directas, sirven también para transmitir el interés por la conversación: “Bien”, “umm” o “¡Estupendo!”.

- Resumir. Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían: "Si no te he entendido mal...", "O sea, que lo que me estás diciendo es...", "A ver si te he entendido bien. Expresiones de aclaración serían: "¿Es correcto?", "¿Estoy en lo cierto?"

Conclusión.

La comunicación, antes que todo, es una actitud de apertura al otro, que implica disponibilidad generosa para compartir, es decir para dar y recibir.

Sin embargo, ésta no es fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo en toda su plenitud y poder así obtener el mejor provecho de él. Nosotros como seres humanos necesitamos practicar al máximo y mejorar cada día la calidad de nuestra comunicación.

Y hablamos de calidad cuando nos referimos a que estamos llamados a compartir con las otras personas, no solamente las cosas que hacemos durante el día y lo que hemos aprendido, sino ir más al fondo de nosotros mismos.

El que verdaderamente quiere comunicarse, sabe escuchar, inclusive el silencio, porque éste también forma parte de la comunicación. Un oído abierto es el único signo fidedigno de un corazón abierto. Y escuchar constituye el noventa por ciento de una buena comunicación, porque todos necesitamos desesperadamente que se nos escuche.

2. El servidor público dentro de un equipo.



2.1. La función del servidor público como parte de un equipo.

ROLES DIFERENTES.

Para que el trabajo de un equipo consiga la máxima eficacia, cada uno de los miembros debe estar consciente de las motivaciones, manifiestas u ocultas, de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo.

La manera de conseguir los objetivos es mediante la participación de los miembros del equipo. Cada uno desarrolla lo que denominamos un rol, que es la función o papel que se desempeña en el grupo (coordinador, secretario). El rol, a la vez, interactúa con las características personales de quien lo desempeña. Esto es lo que se denomina rol esperado. Además, existe el denominado rol percibido y el rol representado.

El *rol percibido* es el conjunto de conductas que una persona, en una determinada situación, cree que debería representar (en algunos casos, el rol percibido puede ser idéntico al rol esperado).

El *rol representado* es el comportamiento real del individuo. Cuando los roles representados se desvían en exceso de los esperados, el individuo puede optar entre adaptarse al rol que se espera de él, o dejar el grupo.

Una vez señalados las posibilidades respecto a los roles, debemos tener en cuenta que:

1. En una dependencia formal, se esperan determinadas actividades de una posición, actividades que constituyen el rol de esa posición desde el punto de vista de la dependencia. Para ello, la dependencia establece descripciones de trabajo que definen las actividades de cada posición en particular y cómo ésta se relaciona con las demás posiciones dentro de la dependencia. Por ejemplo, de quien ocupe la dirección de producción de una dependencia, se espera que organice los procesos de trabajo para conseguir los objetivos establecidos.
2. La mayoría de nosotros representamos roles múltiples. En una dependencia, por ejemplo, podemos ocupar simultáneamente el rol de responsable (ser la directora del departamento de servicios generales), compañera (tener relaciones con las personas del departamento) y subordinada (dependen de la subdirección de recursos materiales).
3. Además, existe lo que se denomina conjunto de rol, es decir, las expectativas que los demás atribuyen a la conducta de un individuo con un rol determinado. A mayores expectativas, más complejo es el rol (si a un compañero lo eligen como representante sindical, se cree que va a defender a toda costa a sus compañeros).
4. Cada individuo tiene una percepción diferente de la conducta asociada a un rol determinado. A esta situación la llamamos percepción de rol. En las dependencias, la exactitud en la percepción del rol puede tener un impacto definitivo sobre el rendimiento. Este punto se complica aún más,

porque dentro de la dependencia puede haber tres percepciones diferentes de un mismo rol:

- a) La organización. La posición que un individuo ocupa en una dependencia es la suma de todos los roles que esta ha definido para la persona. Ello incluye la posición en la estructura de mando, el nivel de autoridad asociado con la posición y las funciones y deberes de la misma. Estos roles, definidos por la dependencia, van unidos a la posición y no a un rol en concreto.
- b) El grupo. La percepción de los roles muestra que están relacionados con los individuos de los diversos grupos a los que pertenecen, sean éstos formales o informales. Por ejemplo, en un grupo de inspectores ambientales, se puede esperar del más veterano que represente al grupo ante el jefe de inspección, aunque esta persona pueda no ser el mejor inspector ambiental.
- c) El individuo. Cada uno de los individuos que ocupa una posición dentro de una dependencia tiene una percepción de su rol claramente definida. Además de la influencia que ejercen la dependencia y el grupo al que pertenece, en dicha percepción también influyen sus valores y actitudes básicas. Por ejemplo, un supervisor de primera línea recién ascendido puede percibir su rol como el de un representante de su grupo ante la dirección, en vez de un representante de la dirección ante su grupo (rol esperado).

5. Debido a la multiplicidad de roles y al conjunto de los mismos, un individuo puede verse ante una situación compleja de representar roles simultáneos, donde el rendimiento de uno de los roles impide el rendimiento de los demás. Como miembro de un grupo, el individuo se enfrenta a tremendas presiones para mantener su propia identidad y responsabilidad, a cambio de su lealtad al grupo. A esta situación se la denomina conflicto de rol.

Dentro de un grupo se pueden desempeñar roles muy diversos, que pueden orientarse, por un lado a la tarea u objetivo final principal del grupo y, por el otro, al desarrollo y mantenimiento del propio grupo.

De forma sintética indicamos los principales tipos de roles y las características más destacables de los mismos.

Iniciación.	Persona que ofrece ideas, alternativas, propuestas.
Coordinación.	Reúne, relaciona, sintetiza y reformula las diferentes aportaciones.
Facilitación	Estimula la participación y anima a la productividad del grupo.
Interrogación.	Pregunta, solicita aclaraciones.
Información	Aporta información, datos, experiencias.
Crítica y evaluación.	Crítica, enjuicia, cuestiona.

Roles dirigidos al desarrollo del grupo

Animación.	Crea un clima positivo, de cohesión, escucha y participación.
Observación.	Analiza, resume, interpreta y registra, realiza funciones de secretaria.
Negociación.	Recoge las diferentes posturas e intereses, busca acuerdos.
Conciliación.	Busca la armonía, la mediación y el acuerdo en momentos de conflicto.

Estos roles, como ya hemos señalado, interaccionarán con los comportamientos individuales, estrechamente relacionados con la personalidad de cada uno, quedará como resultado el ejercicio del denominado rol representado.

2.2. Comunicar ideas y construir relaciones de equipo para obtener resultados.

TÉCNICAS DE DINAMIZACIÓN DE GRUPOS.

Las técnicas son un conjunto de instrumentos, medios, estrategias y procedimientos que, aplicados de forma adecuada a la dinámica de los equipos de trabajo, permiten fomentar la participación, aprovechar el potencial del grupo e incrementar su eficacia. Las técnicas plantean diferentes formas de organizar el trabajo en grupo con el objeto de optimizarlo.

Son muchas las técnicas que existen. La decisión sobre la adecuación y oportunidad de la utilización de cada una de ellas estará en función de variables como:

- Qué queremos conseguir en el trabajo del grupo o equipo.
- El tamaño del grupo. No se puede utilizar y/o aplicar una misma técnica a un pequeño grupo que a uno grande.
- Participación. Hay técnicas que facilitan más la participación que otras.
- Recursos. Hay que tener en cuenta que la aplicación de las técnicas exige recursos materiales, de espacio y temporales.
- Características de los miembros del grupo. Hay técnicas que se adaptan mejor a un tipo de personas que otras.
- Madurez, entrenamiento y experiencia del grupo. Habrá que tener en cuenta que la etapa de desarrollo en que está el grupo para ver la técnica que se adecua mejor.
- Conocimiento de la técnica. Es importante haber vivido la técnica con antelación para poder aprovecharla al máximo.
- Experiencia en dinámica de grupos. Si el conductor del grupo tiene experiencia, se podrá desarrollar con mayor profundidad la técnica planteada.

Al trabajar en grupo, es conveniente prever con antelación el procedimiento y haber decidido las técnicas a utilizar.

Muchas técnicas tienen al principio una etapa de trabajo individual. Por ello, hay que tener en cuenta que el trabajo en grupo, no significa que siempre todo se tiene que hacer entre todos.

Las tareas grupales están normalmente muy vinculadas a los objetivos, la planificación, la asignación de tareas, la puesta en común de la información, el análisis de la realidad, la creatividad, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la evaluación y la coordinación.

En numerosas ocasiones las técnicas tienen algún nexo o conexión con la creatividad. El trabajo en grupo es una oportunidad para potenciarla.

A continuación, de forma resumida se describen dos grandes bloques de técnicas para el análisis y descripción de problemas:

- Tormenta de ideas. Tiene como objetivo que los participantes del grupo o equipo generen ideas libremente, sin críticas ni reflexiones profundas. Se deben evitar las inhibiciones y los bloqueos que provocan las censuras.

- El diagrama de Pareto. Es una herramienta gráfica que permite definir cuáles son los problemas fundamentales de una determinada situación y, por consiguiente, detectar qué prioridades son las más urgentes.
- Diagrama de Ishikawa, causa-efecto, o espina de pescado. Es una representación gráfica que muestra las relaciones entre una variable y los posibles factores desencadenantes de la situación actual o posibles causas. En la práctica, asume la forma de esqueleto de pez, de ahí que se le denomine también "diagrama de espina de pescado".
- Análisis de campos de fuerza. Es una técnica de representación gráfica de las fuerzas positivas o impulsoras y negativas o restringentes de cada tema que se evalúa.
- Análisis FODA (fortalezas y oportunidades, debilidades, amenazas). Nos permite conocer los factores clave para el éxito y el perfil de cualquier proyecto, y qué deberemos tener en cuenta para seleccionar las estrategias o alternativas más adecuadas para conseguir los objetivos propuestos.

TÉCNICAS PARA LA GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.

Existen las siguientes técnicas.

- Seis sombreros para pensar. Técnica generada por Edward de Bono para generar ideas sin bloqueos que anulen la creatividad. Se trata de abordar un problema desde distintos puntos de vista.
- El examen de los límites. También de Edward de Bono, consiste en reestructurar los supuestos inicialmente considerados, e ir avanzando en el estudio del problema mediante la búsqueda de los conceptos clave y los factores limitadores.
- El pensamiento utópico. Técnica que consiste en imaginarse que cualquier cosa es posible, y a partir de ahí, ante un estímulo (por ejemplo una frase), se ponen en juego todas las respuestas imaginables.
- Empleo de metáforas. Trata de redefinir un problema al desbloquear las limitaciones impuestas por nuestro lenguaje o el sistema que hemos aprendido, y que, habitualmente utilizamos para ver las cosas.
- Asociación forzada. Pretende generar ideas implicando a todos los participantes.
- Método K-J. Trata de llegar a una solución idónea mediante una adecuada estructuración del problema, que se debe buscar dentro de un conjunto de distintas formulaciones generadas por un procedimiento aleatorio.
- Análisis morfológico. Una vez que disponemos de alternativas para la solución de un problema, procedemos a realizar todas las posibles combinaciones con los elementos de las distintas alternativas.
- El grupo nominal. Consigue una participación idéntica de todos los miembros del grupo y permite valorar, de forma equilibrada, las ideas y ordenar las alternativas. Se posibilita que cada participante genere sus ideas sin discutir previamente y, por tanto, sin tener influencia de los demás.
- Método Delphi. Tiene como objetivo mejorar la calidad en la toma de decisiones en grupo, pero se puede utilizar como técnica para encontrar soluciones creativas a un determinado problema. Es un proceso interactivo de preguntas-respuestas que se prolonga hasta lograr el objetivo deseado.

- Técnica 6-3-5. Posibilita generar ideas sin ninguna restricción técnica. Seis personas se reúnen y cada una de ellas dispone de una hoja en blanco para escribir tres ideas sobre el problema que se plantea y sólo dispone de 5 minutos para plasmarlas en el documento. Tras ello, cada uno da al compañero de al lado la hoja, volviéndose a repetir el proceso a partir de las ideas que se disponen del compañero anterior.
- El embalse de ideas. Es el mismo objetivo y proceso anterior, pero las ideas no se trasladan al compañero anterior, sino al centro de la mesa y se coge, al azar, otra hoja del centro (hay que mantener el anonimato y evitar la limitación de personas que pueden realizar el ejercicio).
- Phillips 6/6. Pretende conseguir la participación activa de todos los miembros del grupo, que se divide en bloques de 6 integrantes y se disponen de 6 minutos para anotar el análisis de cada bloque y luego se presenta al grupo completo, donde se analizan las aportaciones.
- Cuchicheo (o diálogos simultáneos). En el grupo completo se dialoga por parejas y luego se realiza una puesta en común analizándose las aportaciones que se presentan desde las parejas.
- El árbol de la transformación total (ATTO). Como técnica de creatividad pretende generar ideas sin ninguna restricción crítica. Se imaginan todos los cambios reales o irreales que pueden realizarse en un objeto o situación introduciendo todo tipo de modificaciones: color, forma, función, etcétera.

Estas técnicas grupales nos pueden servir para desarrollar en el grupo una serie de aspectos, además de los ya enunciados, como:

- El desarrollo de las personas y del grupo: pensamiento divergente, capacidad de expresión, cambios de actitud, cambios de motivación y posibilidad de acción.
- La realización de las tareas: productividad, generalización del conocimiento, expresión de puntos de vista, evaluación crítica.
- La mejora del espíritu de equipo, escuchar y sentirse escuchado, tener respeto al otro y compromiso.

2.3. Planificación de proyectos y dirigir reuniones de equipo eficaces.

Las reuniones son una excelente oportunidad para fortalecer el "contrato psicológico" individuo – dependencia, dado que existen pocas oportunidades en contextos laborales que puedan igualar los sentimientos de buena voluntad, satisfacción y camaradería que surgen al finalizar una reunión en la que los participantes se han sentido escuchados, apreciados y han logrado una meta mutuamente importante.

No obstante las potenciales bondades de las reuniones, en la práctica diaria se ven demasiados casos de éstas que significan un despilfarro de tiempo, dinero y de energía, sin mayores beneficios.

REUNIONES DE TRABAJO MÁS EFICIENTES.

Una reunión es la conjunción de un grupo de individuos unidos por un asunto común y por lo tanto, con un interés mutuo en abordarlo.

Toda reunión debe responder a seis aspectos fundamentales:

1. Una reunión define al equipo (los que asisten deben estar unidos por el mismo objetivo o la misma situación).
2. Una reunión es donde el equipo revisa, actualiza y acrecienta conocimientos para lograr una mejor forma de hacer las cosas y aumentar la rapidez y eficiencia de las comunicaciones entre los miembros.
3. Una reunión contribuye a la comprensión de los objetivos de la dependencia.
4. Una reunión crea en el equipo compromiso con las decisiones que se toman y con los objetivos que éstas persiguen.
5. Una reunión es el momento en que el equipo trabaja como tal y se ve al líder guiando a ese equipo.
6. Una reunión es el momento-espacio en que afloran las posiciones y el juego de fuerzas.

Tipos de reunión.

1. Reunión informativa. Su objetivo es brindar información necesaria a los miembros de un equipo para que puedan cumplir con un objetivo determinado.
2. Reunión instructiva. Su finalidad es formar a los miembros del equipo y suministrarles la información que les capacitará para trabajar con mayores conocimientos.
3. Reunión creativa. Su propósito es estimular a los miembros a descubrir nuevos métodos o soluciones.
4. Reunión decisoria. Está orientada a realizar planes y tomar decisiones.
5. Reunión de consulta. El sentido de esta reunión es que quien tiene la responsabilidad por una decisión, antes de hacerlo pide consejo y sugerencia antes de hacerlo.

¿Cuándo son adecuadas las reuniones?

1. Sólo cuando sea absolutamente necesario.
2. Cuando se realiza, asegurarse del cumplimiento de su objetivo.
3. Cuando se realiza, cuidar los detalles. Por ejemplo, si no hay con qué tomar notas, o bien dónde proyectar transparencias, pueden ser aspectos que perturben la atención.
4. Utilizar los resultados de la reunión para retroalimentar al grupo.

Aspectos que debe contener una convocatoria a reunión.

1. Fecha de la reunión.
2. Hora de inicio y hora de finalización.
3. Lugar en que se efectuará la reunión.
4. ¿Quiénes, además del convocado, participarán?
5. Objetivo de la reunión.
6. Agenda de temas a tratar.
7. Envío de información previa.
8. Sugerir llevar alguna información particular.

Principios claves de las reuniones.

- Mantener e incrementar en todo momento la autoestima del equipo.
- Escuchar y responder con empatía.
- Solicitar ayuda cuando sea necesario y alienta la participación de todos.

Ciclo de acción de una reunión.

- Empieza respondiendo: ¿Con qué? y ¿Para qué?
- Aclarar los detalles.
- Desarrollar las ideas.
- Acordar las acciones.
- Terminar con una revisión y establecer el seguimiento.

Técnicas para conducir las deliberaciones en una reunión.

1. Solicitar aclaraciones.
2. Actuar como distribuidor (regular la participación de los miembros del equipo).
3. Escuchar.
4. Resumir.
5. Limitar las divagaciones.
6. Administrar el tiempo.
7. Finalizar la discusión.
8. Comprobar el consenso.
9. Evaluar el proceso de reunión.

Tener presente los siguientes consejos a la hora de asumir el papel de líder facilitador de reuniones.

1. Dirigir la mirada a los ojos de los participantes.
2. Ejercitar la mímica; cada uno de nosotros desarrolla su propio "estilo" de mímica.
3. Luchar contra la tendencia a refugiarse detrás de las cosas: una mesa, un libro, etcétera.
4. Perder el temor a moverse en su espacio, evitar la parálisis escénica.
5. Aunque haya dudas, confusiones o nos sonrojamos, debemos actuar como si no sucediera nada, evitando pensar en tales reacciones, respirar profundo y sostener por un momento la respiración, este ejercicio es muy bueno para mantener o recobrar la calma.
6. Ser natural. Cuando un facilitador finge o imita, el grupo lo percibe y eventualmente se desencanta.

¿Qué hacer ante situaciones imprevistas?

- 1.- Mantener la calma y evitar la adopción de una relación afectiva y emocional con el grupo.
Mantener la sangre fría.

- 2.- Buscar las causas de la nueva situación y compartirlas con el grupo para que apoyen modificaciones que el facilitador estime convenientes. Esto es lo que se denomina capacidad de adaptación y que exige flexibilidad de parte del facilitador.
- 3.- Ante un miembro del equipo que es "difícil", sea por su indiferencia o por su agresividad, conviene aplicar en cierta forma la estrategia del Judo, que consiste en dejar pasar un tiempo prudencial y esperar a que estas personas "se metan en el juego"; si la situación persiste, el facilitador debe tomar una actitud directiva.
- 4.- Aprovechar los imprevistos para desarrollar creatividad en el equipo.

Actividades previas al desarrollo de la reunión.

- a. Selección de un local adecuado para llevar a cabo la reunión y verificación, que tenga espacio suficiente y ambiente agradable.
- b. Formación e integración de la mesa principal.
- c. Ratificación de invitaciones a personalidades.
- d. Designación de lugares que ocuparán los invitados especiales y distribución de las localidades en función del número de asistentes.
- e. Instalación de equipo de sonido y verificación de su funcionamiento.
- f. Instalación de grabadora.
- g. Colocación del proyector o proyectores, pantalla y extensiones eléctricas.
- h. Verificación del material audiovisual.
- i. Instalación del servicio de cafetería.
- j. Preparación del servicio para atender a los conferenciantes y miembros de la mesa principal (jarra con agua, vasos, ceniceros, etcétera).

Un director durante las reuniones debe evitar, en lo posible, los siguientes aspectos negativos.

- a. Decir al grupo cómo pensar.
- b. Tener un programa propio que triunfe sobre todas las opiniones.
- c. Adoptar un papel autoritario y tonos doctorales en asuntos sometidos a discusión.
- d. Permitir que los demás apelen a él para que diriman sus disputas.
- e. Entrar en discusiones y plantear diálogos personales.
- f. Orientar en forma poco táctica la discusión de grupo.
- g. Corregir declaraciones erróneas hechas por los miembros del grupo, aun cuando puedan llamar la atención hacia un punto o declaración discutibles.
- h. Hablar demasiado.

Por lo que se refiere a las respuestas, corresponde al director.

- a. No desalentar contestaciones claras y completas.
- b. No permitir que todas las respuestas queden a cargo de unas pocas personas.

- c. No dejar pasar una pregunta sin respuesta; en todo caso, elaborarla en forma más completa y sencilla.
- d. No conformarse con respuestas de monosílabos.

Actividades posteriores a la reunión.

- a. Formulación y reproducción del acta de la sesión.
- b. Lectura del documento final.
- c. Firma del acta y documento.
- d. Distribución de esos materiales a los participantes.
- e. Evaluación de la reunión, y
- f. Difusión masiva.

Según Michael Gore, las reglas para lograr que las cosas se hagan y se aproveche bien el tiempo son.

- a. Definir sus metas.
- b. Desarrollar un programa definido.
- c. Formular tablas de tiempo.
- d. Concentrarse en lo esencial.

El director de reuniones dispone para el cumplimiento de su cometido de los siguientes elementos.

- a. Preguntas.
- b. Respuestas.
- c. Material visual, audiovisual y otros apoyos.

Las situaciones conflictivas se originan en.

- a. Contingencias y/o causas de fuerza mayor.
- b. Preparación inadecuada de la reunión, ya sea en su etapa de planeación de contenido o en la de planeación de la dependencia.
- c. Falta de adecuación y adaptación de los papeles caracterológicos y de personalidad.
- d. Inadecuada compaginación de papeles e insatisfacción de la sed de afecto.

Evaluación de reuniones.

La evaluación de reuniones permite al conductor y organizadores de las mismas captar en su justa dimensión el resultado que se obtiene, la opinión de los participantes y el grado de sensibilización para poder actuar.

Es una apreciación un tanto subjetiva; no obstante, puede intentarse su trasposición a términos objetivos. Es deseable alcanzar propósitos de cuantificación; por ello, el establecimiento de parámetros de referencia y de eficiencia son muy importantes, pues resulta obvio que para la consecución de las metas trazadas previamente a la reunión deben constatarse con la realidad de su operación, con el mejor sistema posible de evaluación.

2.4. Resolución de problemas y toma de decisiones en grupo.

PASOS EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES.

1.- Determinar la necesidad de una decisión.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, lo que genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo.

“Una persona piensa adquirir un automóvil, los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sean nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador, lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etcétera”

2.- Identificar los criterios de decisión.

Los criterios enumerados no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno y priorizar su importancia en la decisión.

Cuando el comprador del automóvil pondera los criterios, da prioridad a lo que por su importancia condiciona completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero rebasa la cantidad de que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que se precisa por el uso que se le va a dar, entonces nos encontramos con que los demás criterios son relevantes, en base a otros de importancia trascendental.

3.- Asignar peso a los criterios.

Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles que podrían utilizarse para resolver el problema.

4.- Desarrollar todas las alternativas.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

La evaluación de cada alternativa se efectúa analizándola con respecto al criterio ponderado.

5.- Evaluar las alternativas.

Seleccionar la mejor alternativa (toma de decisiones). Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El ejemplo nos daría como resultado la compra de un auto de lujo, con mínimas diferencias con otras marcas.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevandemanera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

TIPOS DE DECISIONES.

Las decisiones están divididas en dos categorías.

Decisión programada.

Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, asimismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

Decisión no programada.

“La reestructuración de una dependencia” o “cerrar una división no rentable”, son ejemplos de decisiones no programadas, También “la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto”.

DISTINGUIR LAS BASES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

La gama de técnicas se extiende desde las “corazonadas” en un extremo, hasta los análisis matemáticos complejos en el extremo opuesto.

Sin embargo, desde el punto de vista práctico, no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está basada en los antecedentes y conocimientos del jefe de área o un subdirector y por los recursos disponibles.

Bases no cuantitativas.

Los medios no cuantitativos son útiles, no solo para los problemas que se refieren a los objetivos, sino también para los problemas que tratan con los medios de alcanzar los objetivos.

En su aplicación, las bases no cuantitativas son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar una decisión; existen cuatro bases: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas.

Bases cuantitativas.

Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Esta herramienta ayuda a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden, reemplazar al buen juicio en el proceso de la toma de decisiones.

Disponen de numerosos medios diferentes que implican mediciones. El desarrollo y la aplicación de técnicas cuantitativas aumentaron a mediados de la década de los 40. Este impulso se debió principalmente al mejoramiento en las mediciones, a la disponibilidad de las computadoras, al interés incrementado en las matemáticas aplicadas y al deseo de métodos más lógicos para los problemas administrativos corrientes.

En su mayor parte cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el énfasis está en los medios, o en la mejor manera de alcanzar el objetivo estipulado.

Importancia de la toma de decisiones en grupo.

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

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

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

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN GRUPO.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CÓMO LOGRAR QUE FUNCIONE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia si el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo, señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en qué pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abiertamente y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del pensamiento grupal.

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

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

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

Es fácil sentarse a criticar la manera en que la alta dirección hace las cosas. También es fácil acusar a las direcciones de no preocuparse por la gente. Cuando no nos gusta lo que está sucediendo, la tendencia natural es buscar a alguien a quién culpar.

Pero en lugar de señalar a los superiores, hay que considerar la posibilidad de que ellos sólo están haciéndolo que deben hacer. Es muy común preocuparse profundamente por los demás, ya que así, no poderles dar todo lo que quieren.

3. Desarrollando equipos de trabajo de alto rendimiento.



3.1 Metodologías para medir la efectividad del equipo de trabajo.

Algunos jefes o directores de área no conocen los diversos factores que controlan la efectividad de los equipos de trabajo y en consecuencia no están en condiciones de dirigirlos para obtener los mejores resultados de ellos.

Es posible que tampoco tengansuficientementeclaroelconceptodeefectividady sólo se centran en el desempeño, dejando a un lado otras condiciones que alteran su comportamiento. En este capítulo se presentan los factores que determinan la efectividad de los equipos de trabajo y sus interrelaciones.

En primer lugar, explicaremos qué es un equipo efectivo.

Existen tres criterios interrelacionados que se utilizan para evaluar la efectividad conjunta de un equipo de trabajo.

1. Los resultados del equipo (productos, servicios, decisiones) deben cumplir los estándares de todos aquellos que tienen que utilizarlos.

Esto implica que los objetivos del equipo tienen que definirse en relación con quienes se verán afectados por los resultados. Es posible que varios de los interesados se concentren en objetivos totalmente diversos.

Esta es una consideración que debe tenerse en cuenta al estructurar equipos.

2. La experiencia que obtenga el equipo debe contribuir al bienestar y al desarrollo de sus miembros. Algunos equipos proveen múltiples espacios para que esto ocurra, otros, por el contrario, frustran la satisfacción personal.
3. La experiencia que el equipo adquiera debe aumentar la capacidad de sus miembros para trabajar y aprender juntos en el futuro.

En ciertos equipos, por ejemplo, la presencia de «agendas escondidas» y el no jugar con las cartas sobre la mesa impiden que ese aprendizaje, tan valioso para la organización, no se presente, aunque algunos de los objetivos se cumplan.

Como ya dijimos al inicio de este tema, es necesario señalar que algunos directivos sólo se centran, en el mejor de los casos, en el primer criterio, dejando a un lado los otros dos que son de vital importancia para la organización como un todo.

Cómo obtener efectividad.

Para dirigir con efectividad un equipo de trabajo se requiere asumir dos conjuntos de responsabilidades: por una parte, es necesario administrar el entorno, lo cual implica tener que observar constantemente el entorno competitivo y manejar las relaciones con los grupos, y por otra parte, administrar el equipo en sí, en lo que respecta a su diseño y la facilitación de su proceso de operación. Consideremos primero las actividades de la administración del entorno.

Administración del entorno del equipo.

Los directivos de la organización, como líderes naturales de sus equipos, deben trabajar en forma proactiva para garantizar su éxito. Para ello deben estar alertas a los cambios de su entorno competitivo, monitoreando constantemente las actividades claves que tienen que ver con sus grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, el medio) de los cuales ellos dependen. Deben mantener relaciones con los gremios, el gobierno, los competidores para poder explotar con el equipo las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presentan. Entre más cambiante es el entorno, mayor esfuerzo se debe prestar a su monitoreo.

Los directivos también deben administrar las relaciones con todas aquellas entidades que se encuentran al interior de su organización. Para ello tienen que comprender la dinámica de poder dentro de la organización y estar dispuestos a negociar con otros las condiciones que faciliten una operación del equipo sin ningún tropiezo.

De alguna forma los directivos deben educar a otros en aspectos de la estructura organizacional, los sistemas y las políticas que puedan afectar la efectividad de su equipo.

La administración del equipo mismo.

Los directivos también deben administrar el equipo en sí, considerando los aspectos que tienen que ver con su diseño y facilitar su proceso de operación.

Diseño.

El diseño comprende la elección del equipo requerido, su composición, estructura y la definición de la agenda.

Definición de la agenda.

Los miembros del equipo necesitan comprender con claridad lo que se espera de ellos y saber hacia dónde se deben dirigir y cómo el propósito de ellos encaja dentro de la misión, la estrategia y las directrices centrales de la dependencia. La agenda debe ser razonable, pero retadora y contener objetivos significativos que comprometan a sus miembros. El directivo debe empoderar a los individuos para que desarrollen a plenitud sus capacidades y se sientan satisfechos. Una vez constituido el equipo, los directivos deben dejar cierto campo en la agenda para permitir que los miembros recomienden algunas modificaciones que contribuyan a que se obtengan mejor los objetivos y con las cuales ellos se sienten suficientemente cómodos, encajando dentro de sus intereses, aspiraciones y talentos.

Tipo de equipo requerido.

Después de tener claridad en la agenda, el directivo debe determinar el tipo de equipo que necesita. Druker distingue entre los equipos similares a los de béisbol, fútbol americano y el equipo de dobles de tenis. En el béisbol, los jugadores desempeñan posiciones fijas no intercambiables. Aquí es posible formar un equipo de gente con muchas destrezas, aunque su nivel de socialización y trabajo mutuo sea reducido.

En el equipo de fútbol, se necesita más cooperación e integración, al igual que el manejo de destrezas individuales con algo de intercambiabilidad, y en el equipo de dobles los jugadores tienen más bien funciones primarias que posiciones fijas y el intercambio, coordinación, confianza y compromisos son los máximos.

¿Cuál de estos esquemas se requiere? Para saberlo, es necesario examinar detenidamente las tareas, los objetivos y el propósito para llegar a realizar el diseño adecuado.

Composición y estructura.

Los directivos deben ser cuidadosos en la selección de los miembros que deben integrar los equipos, particularmente en lo relativo a sus habilidades tanto técnicas como humanas y la de solución de problemas.

También deben ser cuidadosos en lograr un buen balance entre similaridad y diversidad. Algunos directivos tienen la tendencia a elegir a aquellos integrantes que se parecen a ellos en su forma de actuar, pensar o tomar decisiones. Los miembros de un buen equipo no deben ser ni tan similares, que parezcan clones, ni tan diferentes, que el uno no pueda aprender del otro.

Los equipos homogéneos se acoplan muy fácil y rápido, pero carecen de la riqueza de ideas, experiencia y complementariedad de los heterogéneos, que a largo plazo pueden resultar con más efectividad que los primeros.

Facilitación de la operación.

Los directivos exitosos en la dirección de equipos no sólo se centran en la tarea, sino que también dedican considerable atención al proceso de cómo el equipo logra realizar el trabajo que se le ha asignado. Ellos tratan de enseñarles a minimizar las pérdidas en el proceso que inevitablemente se dan en la operación de grupos y equipos y logran que estos obtengan ganancias sinérgicas.

Hay dos aspectos importantes que se deben considerar en esta parte: el moldeamiento de la cultura del equipo y el asesoramiento del mismo.

Moldeamiento de la cultura.

Uno de los aspectos en que los directivos deben centrar más su atención es en el desarrollo de las normas, las rutinas y los valores, que tienen una influencia tremenda en la efectividad de un equipo. Las normas o expectativas acerca del comportamiento de los miembros se establecen y deben reforzarse muy temprano, durante las primeras etapas de gestación del equipo. De alguna manera ellas fijan las reglas que determinan cómo se deben hacer las cosas.

Los equipos desarrollan normas en diversos aspectos: en la distribución del poder y su influencia (quiénes son los líderes, qué grupos son más influyentes); en los patrones de comunicación dentro del grupo (quién habla más, cómo se manejan las interrupciones); qué es legítimo discutir (¿se pueden expresar emociones?); cómo se manejan los conflictos (¿se pueden expresar diferencias de opinión libremente?).

Las normas son difíciles de cambiar. Por consiguiente, los directivos deben luchar para estimular el desarrollo de normas productivas cuando se hacen cargo de sus equipos desde las etapas más tempranas, y no esperar a que ellas emerjan naturalmente a medida que el tiempo transcurre. Los directivos deben estar conscientes del impacto de su propio estilo de dirección en el establecimiento de las normas de su equipo.

En algunas oportunidades los equipos no son conscientes de las normas que han desarrollado. Es importante, entonces, que el mismo equipo auto-monitoree y auto-evalúe su desempeño. Aquellos que lo hacen muestran más efectividad que los que no lo realizan. Sin retroalimentación, es difícil que los equipos aprendan y se desarrollen.

Asesoramiento.

Frecuentemente los directivos de las dependencias suponen en forma errónea que los miembros de un equipo conocen la forma como se puede trabajar conjuntamente con efectividad. En realidad ellos pueden tener la experiencia requerida para llevar a cabo la tarea, pero no la experiencia humana o interpersonal. Por consiguiente, se requiere brindar orientación y asesoramiento en estos aspectos.

Los directivos deben brindar retroalimentación oportuna sobre los roles y su impacto en el desempeño del equipo. Deben hacerlos responsables de sus comportamientos y acciones y proporcionar retroalimentación al equipo en su totalidad.

Debe tenerse en cuenta que los equipos, en su proceso de obtener elevados niveles de desempeño, deben vencer tres barreras en su camino.

Por una parte deben ejercer suficiente esfuerzo para cumplir con la tarea con el más alto nivel de efectividad. En segundo lugar, deben emplear estrategias para el desempeño de la tarea, esto es, formas o métodos para lograr cumplir con su trabajo y, en tercer lugar, aportar niveles adecuados de conocimientos y habilidades para cumplir con la tarea que se tiene.

Si el equipo presenta dificultades, es necesario indagar las razones para implantar las acciones adecuadas. Los directivos deben permitir que los equipos experimenten con nuevas formas de hacer las cosas para no sólo disponer de un equipo que trate de lograr cosas, sino también que pueda mejorar continuamente sus funciones. Los equipos no nacen excelentes, se hacen a través de la práctica, el esfuerzo y cierta experimentación.

Conclusiones.

Los equipos efectivos no evolucionan en una forma natural, y no es tarea fácil conseguir de ellos un alto nivel de efectividad. Ésta es el resultado de un esfuerzo conjunto y constante de los directivos y de sus miembros, compartiendo responsabilidades y desplegando una gran dosis de compromiso. Es necesario monitorear constantemente el entorno para encontrar nuevas oportunidades y para enfrentar los retos. Se requiere resolver los problemas en el interior de la organización que impidan obtener los resultados.

Por otra parte hay que dedicar un gran tiempo a la construcción de la agenda, la selección de los miembros y el análisis de la tarea. Los directivos tienen que poner atención al desarrollo de las normas y los roles y estar vigilantes para brindar un asesoramiento adecuado, tanto individual como colectivamente, a través de una retroalimentación correcta.

El esfuerzo debe balancearse ordenadamente en cada uno de estos factores, enfatizando aquellos que en un momento son los más coyunturales. Hay que recordar y observar que ellos están interrelacionados entre sí y que tanto el monitoreo del ambiente como la dirección del mismo equipo se afectan por acciones tomadas en ambos lados, influyendo finalmente en la efectividad del equipo, que es lo que queremos optimizar.

3.2. Planes cortos de acción contra metas de la institución.

Para los servidores públicos de la administración pública federal, los tiempos de planeación son realmente cortos, en muchos casos son casi nulos, así como para dar cumplimiento a diversas metas u objetivos.

Pensado en esta realidad, surge la pregunta de ¿cómo podría lograr un equipo de trabajo completar las metas asignadas a su área en un tiempo de ejecución muy reducido, con un período de planeación nulo?

Una respuesta a la interrogante es la ejecución de planes cortos, que es una de las mejores medidas para lograr el cumplimiento de metas institucionales con poco tiempo de planeación. Sin embargo, estos planes de acción requieren de características especiales de los miembros del equipo de trabajo:

Inteligencia Emocional. Pensemos por un momento en la importancia que las emociones tienen en nuestra vida cotidiana y rápidamente nos daremos cuenta que la mayoría de las veces éstas marcan todas nuestras decisiones, casi sin percatarnos. ¿Compró su coche haciendo cálculos de rentabilidad? ¿Elegió su pareja porque objetivamente era la mejor opción? ¿Elegió su trabajo porque le ofrecían mejor sueldo? La mayoría de nuestras decisiones están marcadas ampliamente por nuestras emociones, de ahí que este concepto sea tan importante para nuestro ámbito laboral.

El desarrollo de la inteligencia emocional impacta en varias áreas que el servidor público miembro de un equipo de trabajo deberá ir desarrollando. Dentro de las principales, tenemos:

Autocontrol emocional (o autorregulación). Es lo que nos impide dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que las crisis son pasajeras; comúnmente podríamos llamar a esta característica "trabajo bajo presión".

Automotivación. Se refiere a dirigir las emociones hacia un objetivo y fijar nuestra atención en las metas y no en los obstáculos; este es un elemento primordial para poder lograr metas en planes de acción cortos, ya que no se debe perder de vista nunca el objetivo a lograr, por más obstáculos o actividades extras que tengamos en nuestro día a día.

Empatía. Bajo la premisa de que somos parte de un equipo, el concepto de empatía se refiere a reconocer las emociones ajenas. Comprender las emociones de los compañeros de equipo, hará que las acciones dentro del plan de trabajo puedan ir llegando a buen término.

Asertividad. Es un concepto aportado por la psicología moderna para comprender y mejorar nuestras relaciones sociales. Se puede definir como una conducta que permite a una persona actuar con base en sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar ni violentar los derechos de los otros.

Dentro de la administración pública federal se espera cada vez más que los servidores públicos asuman compromisos para mejorar la productividad y calidad de su trabajo, por medio de un mejor desempeño dentro de su equipo y que sean capaces de corregir ellos mismos las dificultades que aparecen en el camino.

Por toda esta gama de funciones que debe cumplir un servidor público, la asertividad empieza a ser significativa, relevante en el mundo de la administración pública y en el cumplimiento de metas; porque en efecto, ya no sirve que un servidor público responda a su jefe sobre un mal resultado, argumentando que no se le entregaron bien las instrucciones, sino que se espera que él tenga la iniciativa, para solicitar la información que le falta, para exigir anticipadamente aquello que necesita para realizar las funciones y dar un estricto cumplimiento a las metas asignadas. Al tener un tiempo corto de acción, no hay tiempo de errores, sólo de aprendizajes.

Todoservidor público que sea asertivo, deberá de cumplir con las siguientes características básicas:

- Libertad de expresión.
- Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- Facilidad de comunicación con toda clase de compañeros, sin importar el nivel jerárquico.
- Comportamiento respetable y aceptar sus limitaciones.

Sobre todo, el servidor público asertivo suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo; lo cual es un punto medular para llevar a cabo un plan de acción a corto plazo.

Formar parte de equipos de trabajo exitosos, de alto desempeño y orientados a metas competitivas implica para cada uno de sus integrantes desarrollar la asertividad como capacidad, de modo que esta les permita discrepar con toda propiedad, expresar desacuerdos y rechazar un pensamiento grupal dominante, que lleva a los servidores públicos a perder de vista la meta común y la capacidad de crítica ante lo que se está realizando.

Dentro de un equipo de trabajo que se desempeña con planes de acción cortos, la asertividad se puede expresar también a través de conductas que implican a veces ir en contra de la corriente del grupo, llamar la atención de los demás para mostrarles un camino mejor para cumplir las metas; advertir un mal resultado sin alertar sobre ello, puede tener consecuencias nefastas para todos los miembros y sobre todo para la dependencia de la que forman parte.

Los planes cortos de acción dentro de las instituciones no son más que simples acotaciones de las metas institucionales que tienen asignadas las áreas; sin embargo, lo importante de tener planes de acción cortos es su efectividad ante las premuras de tiempo.

Un buen equipo de trabajo podrá solventar las metas institucionales, a partir de ir segmentado en pequeños planes de acción sus actividades a lo largo del año fiscal; pero lo más importante de este proceso no es lograr instaurar el plan, sino que los miembros del equipo tenga las cualidades mencionadas (inteligencia emocional y asertividad), ya que con estas podrán dar un estricto cumplimiento a las metas en el planes de acción cortos, con una efectividad y eficiencia notables.

Al final del día, el objetivo de un equipo de trabajo es lograr que todos los miembros posean un cierto nivel de inteligencia emocional y asertividad y convertirse en un verdadero equipo capaz de solventar las eventualidades que la propia operación dentro de la administración pública presenta.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional, es decir articular cierto sentido de bondad que, compartido, nos permite pensar que estamos haciendo juntos algo de valor. Para saber cuáles son esos valores compartidos se requiere que cada persona conozca su perfil de virtudes y debilidades en diferentes áreas de competencia.

Toda organización tiene una zona característica de experiencia colectiva (de sentimientos comunes e informaciones compartidas) que en ocasiones no se expresan y caen en el abismo de lo que equivale a un punto ciego de la organización. Por lo tanto, es necesario formar una organización más honrada y abierta en sus comunicaciones internas. Esto requiere una atmósfera donde se aprecie la verdad y que se escuchen todas las facetas de una cuestión. Pero eso sólo es posible si la gente se siente en

libertad de expresar su opinión, sin miedo al castigo, la venganza o el ridículo. En pocas palabras, se requiere de comportamientos asertivos y de una comunicación efectiva.

Pocas organizaciones reconocen la medida en que ellas mismas generan el estrés. Lo habitual es culpar a la víctima. Una de las consecuencias del agotamiento es la caída de la eficiencia y de la capacidad de realizar hasta las tareas rutinarias. Si eso se produce, es inevitable que el desempeño de la organización se perjudique.

Es mucho lo que una dependencia puede hacer para protegerse, y proteger a sus miembros, de los costos del agotamiento. Lo que debe hacer es evitar, en la medida de lo posible, que ocurran situaciones como las siguientes que desmoralizan y desmotivan a sus integrantes:

- a) Sobrecarga laboral. Demasiado trabajo que hacer en muy poco tiempo y con escaso apoyo. El aumento de trabajo reduce el tiempo libre que la gente podría dedicar a recuperarse. El cansancio se acumula y el trabajo se perjudica.
- b) Falta de autonomía. Ser responsable de la tarea, pero con escaso poder de decidir cómo realizarla. El mensaje emocional que reciben los trabajadores es que la compañía no respeta su criterio ni su habilidad innata.
- c) Pérdida de vínculos. Creciente aislamiento en el trabajo. Las relaciones personales son el aglutinante humano que torna excelente a un equipo. Las asignaciones de tareas hechas al azar disminuyen la sensación de compromiso con el grupo laboral.
- d) Injusticia. Falta de equidad en el trato a la gente. La falta de justicia crea resentimiento, ya sea por desigualdades en la retribución o en la carga de trabajo, por la falta de atención a las quejas, o políticas autoritarias. El resultado es cinismo y alienación de los integrantes del equipo, junto con la falta de entusiasmo por conseguir los objetivos de la dependencia.
- e) Conflicto de valores. Contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo. Ya sea que el trabajador se vea obligado a mentir para efectuar una venta, a eliminar un control de seguridad para terminar a tiempo o, simplemente, a utilizar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, en todos los casos, el costo lo sufre su sentido de la moral.

El resultado neto de estas prácticas en el interior de la organización es el agotamiento crónico y la pérdida de motivación, entusiasmo y productividad.

Aprender a expresar lo que pensamos y sentimos, nos permite comprender los sentimientos y supuestos ocultos, que pueden crear resentimientos inexplicables y desconcertantes bloqueos. Además, requiere autoconocimiento para rescatar esos pensamientos ocultos, la tarea depende de otras aptitudes emocionales, como la empatía, la cooperación y la colaboración.

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

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

Como el trabajo representa un aprendizaje, entonces las organizaciones son comunidades de crecimiento compartido, o “redes de participación”. Para lograr un desempeño efectivo de los trabajadores, la clave está en inyectarles entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer.

Es aquí donde entra en juego la inteligencia emocional. Cada vez son más las dependencias que buscan orientar sus esfuerzos hacia esta aptitud colectiva que tiene favorables consecuencias en comunicaciones abiertas y fortalecimiento de la confianza en todos los participantes; fortalecimiento de las relaciones internas y externas que ofrezcan ventajas competitivas; colaboración, apoyo y compartir recursos; innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común; así como pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante.

A fin de cuentas, toda dependencia es como un organismo: tiene un momento de nacimiento, otro de crecimiento, con diferentes etapas de desarrollo, un momento de maduración y un fin. Desde luego que hay numerosos agentes patógenos que pueden resultar fatales para una compañía: convulsiones sísmicas en los mercados, una miope visión estratégica, absorciones hostiles, tecnologías competitivas no previstas y cosas similares. Pero una falla de inteligencia emocional puede ser crucial para hacer que una institución sea vulnerable; es el equivalente gubernamental de un sistema inmunológico debilitado.

Si una dependencia tiene de sus integrantes cooperación, colaboración, autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro planteé. El incremento de las presiones competitivas otorga nuevo valor a las personas automotivadas, que tienen iniciativa, deseos de esmerarse y optimismo suficiente para tomar con calma los contratiempos y los obstáculos.

Además, hay que tomar en cuenta que las capacidades que los líderes necesitarán en el próximo siglo, diferirán radicalmente de las actuales. Hace una década no figuraba en el radar aptitudes como la activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo. Ahora, cada día interesan más. La inteligencia emocional es tan crucial para el futuro de las próximas generaciones, como la preparación académica.

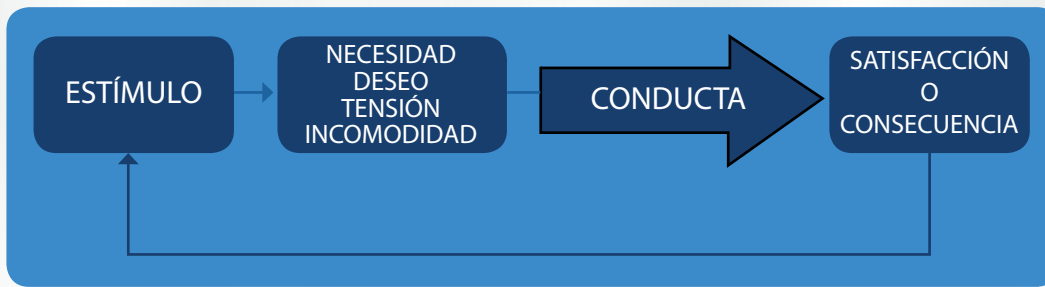
Después de todo, la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. En el plano individual, es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de inteligencia emocional. En el plano grupal, significa afinar la dinámica interpersonal que torna más emocionalmente inteligentes a los grupos. En el plano organizacional, revisar la jerarquía de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos.

Si duda alguna, la inteligencia emocional no es una panacea; no garantiza una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable, pero su promoción al interior de las organizaciones o instituciones, ofrece una ventaja competitiva: los trabajadores colaboran más y desarrollan aptitudes no sólo de competencia y productividad sino también socioafectivas.

3.3. Supuestos teóricos de la motivación.

Motivación.

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones. Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción. Toda la conducta humana es motivada. El bosquejo básico de la conducta humana es el siguiente:



La necesidad, deseo, tensión, incomodidad, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

El proceso sucede en el interior de la persona (debido a un estímulo que puede haber sido externo o interno), por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista. La misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento; no obstante, todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento, que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

Se distinguen, básicamente, dos clases de motivación y tres tipos de motivos:

TIPOS DE MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA
 SURGE DENTRO DEL SUJETO. OBEDECE A MOTIVOS INTERNOS.
 EJEM.
 DESEOS DE APRENDER PARA SABER.
 NECESIDAD DE HACER BIEN LAS COSAS POR SATISFACCIÓN PROPIA.



MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA
 SE ESTIMULA DESDE EL EXTERIOR OFRECIENDO RECOMPENSAS.
 EJEM.
 LLEGAR A TIEMPO AL TRABAJO PARA GANAR UN BONO DE PUNTUALIDAD.

TIPOS DE MOTIVOS

MOTIVOS NO APRENDIDOS
 EJEM.- HAMBRE, SED.
 NECESIDAD DE CONSERVAR LA TEMPERATURA CORPORAL.
 NECESIDAD DE RECUPERAR LAS ENERGÍAS PERDIDAS A TRAVÉS DEL DESCANSO, ETC.

MOTIVOS APRENDIDOS
 EJEM.-
 NECESIDAD DE PODER.
 NECESIDAD DE PRESTIGIO.
 NECESIDAD DE STATUS, ETC.

MOTIVOS COMBINADOS
 EJEM.-
 EL DESEO SEXUAL.
 EL COMPORTAMIENTO MATERNO.
 NECESIDAD DE BIENESTAR DE CONTACTO.

Si algo impide que la satisfacción se logre, entonces se presenta lo que conocemos como frustración.

Definición de Motivación.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover.

Podemos definir la motivación como:

“El impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”.

Otras definiciones de Motivación.

Dessler la considera como un reflejo de “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”.

Frederick Herzberg dice: “La motivación me indica hacer algo por que resulta muy importante para mí hacerlo”.

Kelly afirma que: “Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.

Jones la ha definido como algo relacionado con: “La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”.

Robbins propone la siguiente definición: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.



El proceso de motivación.

Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por su trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, ...etc., son también factores de satisfacción importantes y, por lo tanto, motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

Teorías de las necesidades.

En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en nosotros el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades.

Esta es una premisa, con la que la mayoría de los investigadores coinciden: la motivación se considera un proceso satisfactor de necesidades.

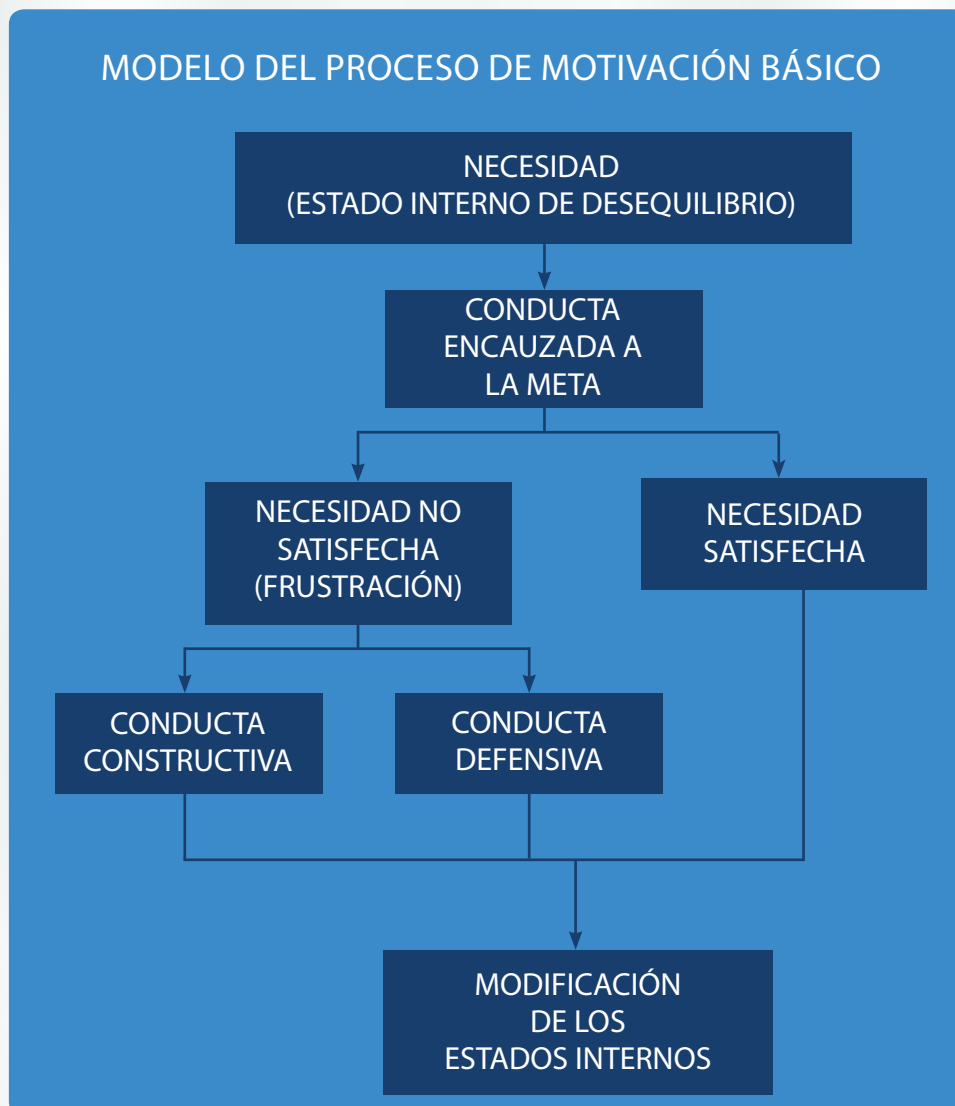
- Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas.
- La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos dentro del individuo que incentivan su conducta.

- Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán una satisfacción de la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación, con la finalidad de dar una respuesta a la pregunta: ¿Por qué trabaja la gente? Y, para responderla, una de las teorías fundamentales ha sido la Teoría de las Necesidades.

- De acuerdo a la explicación anterior, un trabajador motivado, será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar esa tensión, desarrolla un esfuerzo que se traducirá en comportamientos.
- A mayor motivación, mayor tensión, y consecuentemente mayor esfuerzo.
- Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador lo motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.



Teoría de Maslow. La pirámide de las necesidades.

Quizá una de las Teorías más conocidas sobre la motivación, es la de la Jerarquía de Necesidades Humanas, de Abraham Maslow.

Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante. Los primeros dos niveles de necesidades se consideran primarios, o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias, o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica.

No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal lógico, en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar; es más, sabemos de casos de personas que anteponen a las necesidades fisiológicas, necesidades de autorrealización, pero esto no sucede en la mayoría de los individuos y quizá tampoco en todas las circunstancias.



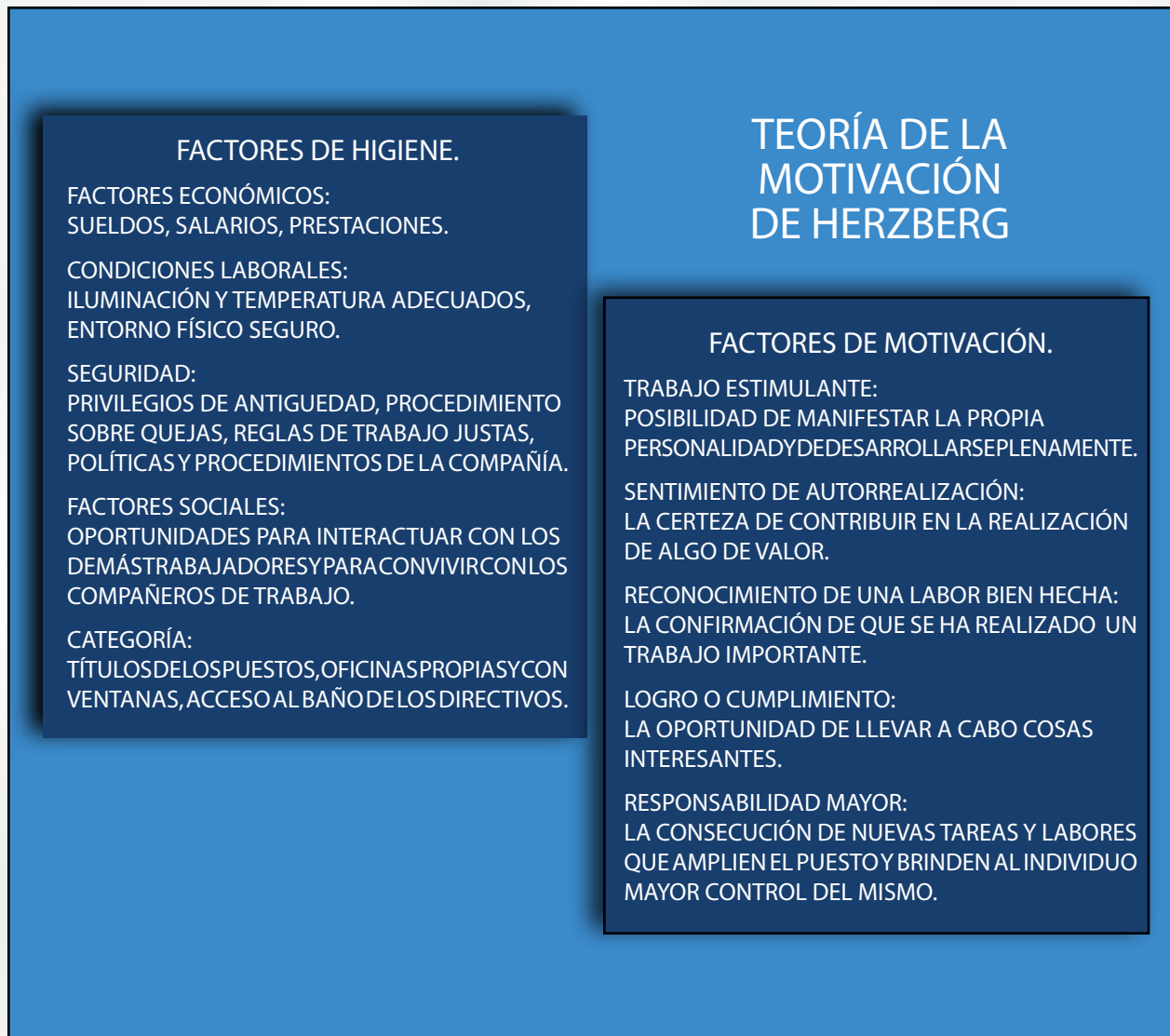
Jerarquía de Necesidades Humanas y algunos satisfactores relacionados con el puesto.

Teoría de Herzberg de la Motivación-Higiene.

Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta: ¿Qué desea la gente de su puesto de trabajo? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores, intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; todos ellos directamente relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo.

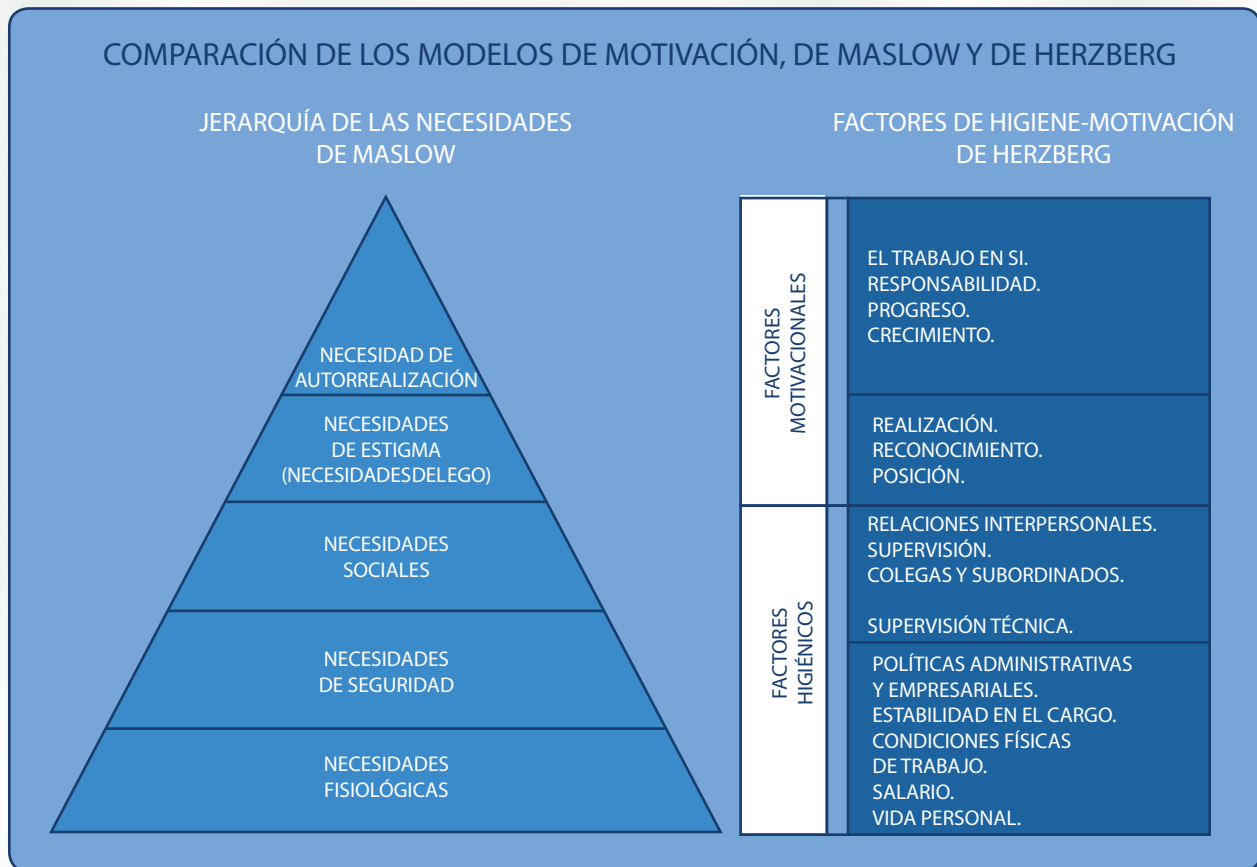
Encambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.



De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto, pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores, pero no necesariamente los motivan.

Como conclusión, Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la dependencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si deseamos motivar a la gente en su puesto de trabajo, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, por lo que las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó factores motivadores.



Sin embargo, la Teoría de Herzberg tiene sus detractores, que critican la objetividad de sus investigaciones, de sus resultados y de sus postulados. Pero a pesar de las críticas es una de las teorías más conocidas, y gozó de gran popularidad a mediados de los sesenta, ya ella se le atribuyen muchas de las decisiones que se toman en las dependencias con una organización de los puestos en forma vertical.

Teoría de las necesidades de McClelland.

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas. Realizó sus estudios utilizando técnicas proyectivas, para formular. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades básicas: logro o realización, poder y afiliación.

- Necesidad de logro o de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó ampliamente sobre toda la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad. Los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuertes una necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más asociabilizar que realizar bien sus tareas.

Ahora bien, según esta teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen la responsabilidad, la oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

Una gran necesidad de logro o realización, no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran dependencia, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo sea exitoso en su propio puesto por que tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. De la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro.

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia gerencial.

McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas, sugiriendo cuatro etapas específicas:

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
2. El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
4. El individuo debe controlar las fantasías, pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Las dependencias han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos, con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que los demanden. Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.

Teoría de las expectativas.

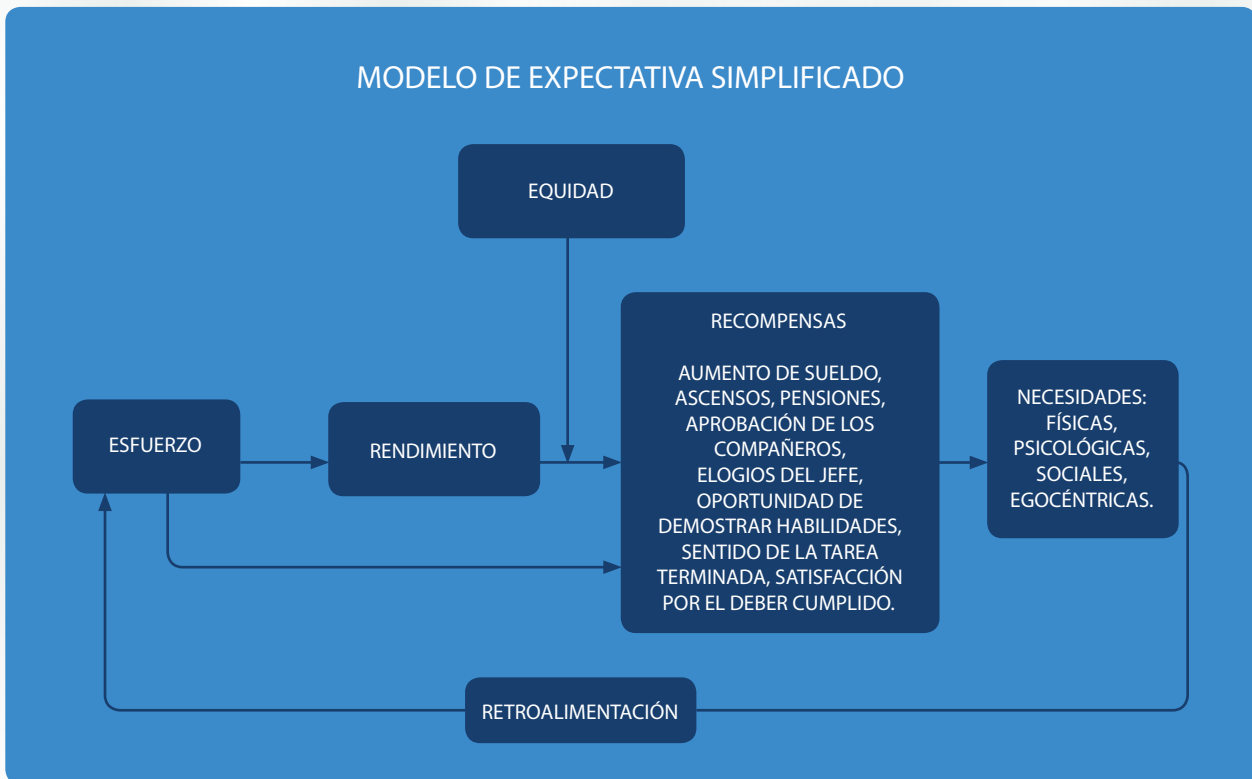
Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los modelos de procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. El más conocido de estos modelos es el Modelo de Expectativas, que sienta sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

La teoría de las expectativas sostiene que los individuos son seres pensantes y razonables, con creencias, esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación, se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

La teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño, si consideran que así conseguirán determinadas recompensas, como un aumento de sueldo, o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo, es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.



Modelo de Porter y Lawler.

El enunciado teórico de Porter y Lawler se presenta en forma de modelo, donde el esfuerzo o la motivación para el trabajo es resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones. Lógicamente, esto no siempre sucede; por eso existen tantas personas desmotivadas en el trabajo. Pero este modelo pretende convencer de lo necesario de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo para que quien toman

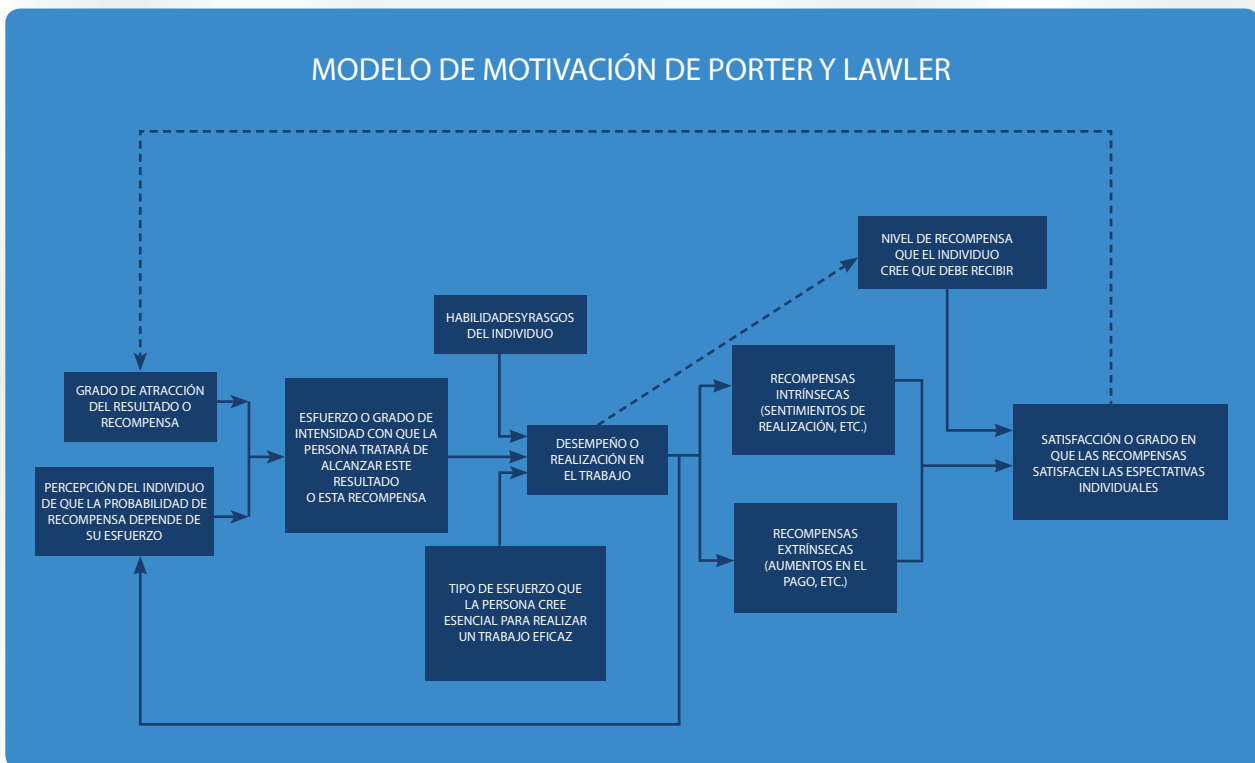
decisiones en las organizaciones, no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

El modelo de Porter y Lawler, presentado como alternativas de recompensas. Cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la dependencia. Como son recompensas psicológicas, sólo son reales cuando la persona las percibe como tales.

La tercera parte vital del modelo es la que se asocia con la equidad (es decir con el sentimiento de justicia). Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas. Es preciso también que las personas tengan la confianza de que el que realiza un desempeño muy pobre, comparado al que ellos consideran realizar, no gana las mismas recompensas que ellos. Esta tendencia a compararse con los demás es parte de la naturaleza humana y no la podemos evitar.

Por consiguiente la equidad tiene dos dimensiones: en primer lugar, el individuo espera ganar recompensas de acuerdo a la habilidad y el esfuerzo desplegado, y, en segundo, la persona desea que se le recompense en relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficiencia.

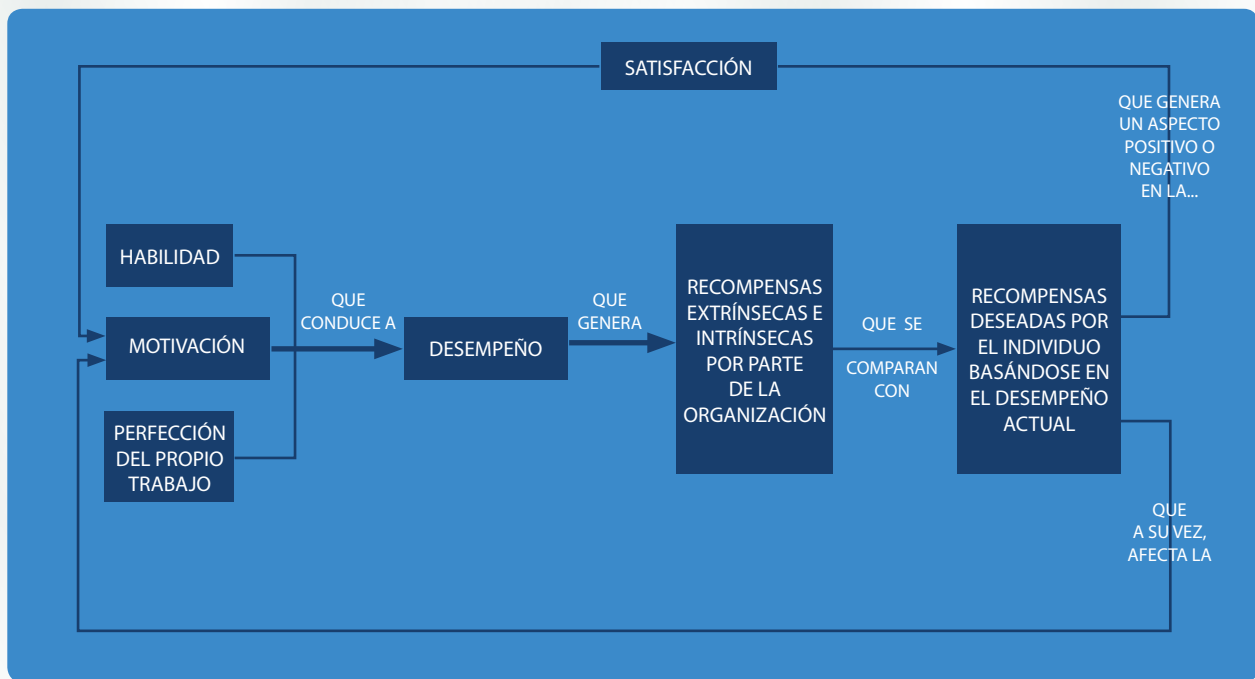
El modelo de Porter y Lawler ha sido bien recibido por especialistas y teóricos del comportamiento organizacional, debido a que algunas de sus partes han sido sometidas a experimentación y comprobación empírica, con buenos resultados.



Modelo de Hodgetts y Altman.

Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional, presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación - desempeño - satisfacción sigue siendo el punto focal.

Este modelo integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.



Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas extrínsecas e intrínsecas que reciben por lo que hacen.

El desafío del dirigente consiste en saber qué tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño. Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requerirá de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

Otras teorías.

A diferencia de la escala de necesidades de Maslow, que son una progresión, la Teoría ERC de Alderfer que deriva de la anterior, nos supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior debe quedar plenamente satisfecha antes de poder pasar a la siguiente. De ahí que una persona pueda trabajar para satisfacer sus necesidades de crecimiento, aunque tenga insatisfechas todavía las de existencia y/o de relación, o bien puede trabajar para satisfacer necesidades de los tres grupos (de existencia, de relación o de crecimiento) en que encuadra las necesidades de Maslow simultáneamente.

Las interpretaciones de las teorías de Maslow y de Herzberg, sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados principalmente por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo, esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en otros aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias. Alderfer sugiere también que la incapacidad de satisfacer las necesidades de relación o de crecimiento, provocan un renovado interés en las necesidades de existencia.

A finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su Teoría del Establecimiento (Fijación) de Metas, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.

Esta teoría es una de las más acordes con el sentido común ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta determinada, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarla, representando lo que tiene que hacer en el futuro.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Todos los estudios relativos al comportamiento organizacional demuestran que las metas influyen en la motivación. Por ejemplo, si un empleado se fija como objetivo batir la marca de ventas de la dependencia y ganarse un viaje, o conseguir un aumento salarial para comprar una casa nueva, se comprometerá consigo mismo para lograrlo, sin preocuparse por el esfuerzo que ello implique.

Ahora bien, las metas específicas motivan más que las de índole general; asimismo, aquellas cuya consecución sea más difícil, motivarán más que las de logro fácil. Pero cuidado, las metas demasiado difíciles e inalcanzables cuya obtención parezca imposible, no favorecen nada a la motivación, sino que hasta la merman y muy probablemente llevan más pronto a una frustración.

La teoría de fijación de metas cuenta con el apoyo de estudios empíricos que la prueban y es de amplia aceptación en la psicología organizacional contemporánea. Aunque encuentra su oposición en la teoría del reforzamiento, ya que la del Establecimiento de Metas es de un enfoque cognoscitivo, mientras que la del reforzamiento es de un enfoque conductista.

La teoría de la equidad propuesta por J. Stacey Adams, sostiene que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con los de los demás, y evalúan si son justos, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata, influye en nuestra motivación.

En toda situación laboral, ya sea en el aula, en la fábrica o en la oficina, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio. Así que calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o discípulos. ¿Estamos obteniendo iguales resultados y recompensas, o estamos obteniendo menos que los demás? ¿Están obteniendo los demás iguales resultados o recompensas que nosotros, aunque su desempeño sea inferior, o nuestro desempeño es igual?

Cuando existe un estado de inequidad que juzgamos injusto, buscamos esa justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante; de lo contrario, nos desmotivamos, o en algunos casos se incrementará el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los demás.

Las investigaciones revelan que la gente hace esta clase de comparaciones, aun sin proponérselo. Aunque se han efectuado pocos trabajos de investigación con respecto a esta teoría, por sentido común, puede aceptarse que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo, influye definitivamente en la motivación, pues la aumenta o la disminuye.

Basados en esta teoría, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a reaccionar tomando una de las siguientes alternativas de conducta:

- Cambian sus insumos (por ejemplo, no invierten tanto esfuerzo).
- Cambian sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior).

- Distorsionan su percepción de sí mismos (por ejemplo, consideran que aunque solían pensar que trabajaban moderadamente, ahora se dan cuenta que trabajan más arduamente que los demás).
- Distorsionan su percepción de los demás (por ejemplo, piensan que en los otros puestos no se hace nada, o que por el contrario no desean estar en el lugar de otros).
- Escogen un punto diferente de referencia (por ejemplo, piensan que si no ganan lo mismo que los demás, sí están ganando más que su padre a su misma edad).
- Se salen del campo de comparación (por ejemplo, renuncian al puesto).

Esta teoría resulta compleja y tiene muchos puntos que requieren de un mayor estudio para aclararlos; sin embargo, suele combinarse con la teoría de las expectativas en el modelo correspondiente, donde adquiere una mayor congruencia y tiene más aceptación.

3.4. Factores individuales en la orientación al logro.

Si bien el concepto de trabajo en equipo está orientado al logro grupal, éste se compone de varios logros individuales de los miembros del equipo, de aquí la importancia de identificar claramente los factores individuales que pueden llevar al logro de las metas del equipo de trabajo:

Empowerment. El concepto se puede traducir literalmente como “potenciación” o “empoderamiento”. Se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los servidores públicos y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

El empowerment, como factor individual en la orientación al logro, se convierte dentro de la administración pública en la herramienta estratégica que fortalece y da sentido al trabajo en equipo y permite mejores prácticas, convirtiendo al equipo de trabajo en un sistema radicalmente funcional.

Este proceso no es una característica que el miembro del equipo deberá desarrollar por sí sólo, sino del servidor público que se encuentre a cargo del equipo de trabajo, ya que para tener una conducta de empowerment se deberá de facultar, dar o conceder poder sobre las propias acciones dentro del equipo de trabajo, siempre con la finalidad de lograr el resultado esperado conforme las metas institucionales.

En pocas palabras, la característica principal de este factor es la responsabilidad del servidor público para el cumplimiento de las metas, a través de la propia motivación hacia el logro con el apoyo del equipo; cada miembro es un engrane primordial en la maquinaria final.

Lograr el empowerment en un servidor público no es una tarea fácil; requiere de tiempo, de entrenamiento y dedicación por parte de todos los miembros del equipo, ya que simboliza una confianza plena en que cada miembro es capaz de dar un estricto cumplimiento a sus actividades asignadas y que buscará el soporte del resto del equipo, sólo en casos donde su capacidad haya sido rebasada o cuando las metas del equipo peligran.

El empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Actualmente se homologan empowerment con potenciación y to empower con potenciar, mientras que caen en cierto desuso expresiones más antiguas, como facultar y habilitar. Otras traducciones

relacionadas con el término son: To empower = dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

También se puede decir que es un proceso por medio del cual se maximiza la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas, que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Asimismo, el empowerment se da cuando la gerencia proporciona a los servidores públicos toda la información, conocimiento y recursos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización.

El empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que los seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo.

A continuación se presenta un comparativo entre las organizaciones tradicionales y las organizaciones con empowerment.

ORGANIZACIONES TRADICIONALES	ORGANIZACIONES CON EMPOWERMENT
Su puesto pertenece a la dependencia.	El puesto le pertenece a cada persona.
Sólo se reciben órdenes.	La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
No siempre sabe si está trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.	La gente sabe dónde está parada en cada momento.
El colaborador siempre tiene que quedarse callado.	La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
Tiene poco o ningún control sobre su trabajo.	La persona tiene el control sobre su trabajo.

EMPODERAMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS.

Los equipos de alto desempeño se basan en el “empowerment” y en la “accountability”. El primero constituye el proceso de conceder autoridad a una persona o equipo en la toma de decisiones y en la realización de su propio trabajo. La “Accountability”, o rendición de cuentas, representa el “responder” por el uso cuidadoso de los recursos para lograr una ventaja competitiva. Si se da poder, se debe pedir rendición de cuentas sobre éste.

Toda persona que ingresa a la dependencia, tiene un alto nivel de motivación para hacer bien las cosas; sin embargo eso cambia cuando se le impide realizarse, salirse de estructuras rígidas de poder y se le impone la manera de hacer las cosas. Las personas prefieren dar lo mejor de sí en el trabajo, el empoderamiento señala que hay que dejar de interferir haciendo aquello que les resta la capacidad de hacer bien las cosas por su cuenta y darles la opción de desempeñarse plenamente en su puesto de trabajo, permitiéndoles demostrar su capacidad liberando los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos poseen.

El empoderamiento establece como factores claves de éxito de las dependencias la orientación a los procesos, la eficiencia en costos, la mejora continua y la rapidez y flexibilidad de adaptación al entorno y a los cambios; y fija como requisitos indispensables para implementar esta filosofía los siguientes aspectos:

- a) **Compartir información:** Bajo el empowerment los equipos deben tener toda la información que necesitan para entender la situación de la dependencia en términos claros. Actuar en forma responsable para la toma de decisiones oportunas, para satisfacer al cliente, asegurar la calidad y generar utilidades para la dependencia.
- b) **Crear autonomía por fronteras:** Toda dependencia debe tener claramente definida su misión, visión, valores, una visión del futuro, metas, estructura organizacional y sistemas. Cada departamento debe traducir la visión y las metas de la dependencia en objetivos y actividades para cada uno de ellos, en lo que se conoce como despliegue de objetivos. A su vez, cada trabajador debe entender cuál es su función y cuáles sus responsabilidades, así como sus competencias actuales y las que es preciso que desarrolle para su desempeño dentro de la organización.
- c) **Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos:** Como parte del proceso de cambio de las dependencias, las estructuras son cada vez más planas por la eliminación de puestos de trabajo, contratación de servicios por fuera y la supresión de los niveles gerenciales intermedios. La dirección está más cerca de los niveles más bajos de la organización y los supervisores han adquirido nuevas responsabilidades y un control más amplio, por lo que requieren ser entrenados en virtud de que antes se limitaban a ejecutar decisiones tomadas por otros.

Para que el empoderamiento pueda operar, se precisa de un proceso autodirigido de aprendizaje y un crecimiento de los equipos que permitan una dependencia cada vez menor en los superiores, pues no se pueden dar facultades si se carece de las destrezas o competencias.

Al cambiar su función, los nuevos gerentes se focalizan en el desarrollo de planes estratégicos, evaluación del grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios, necesidades del mercado, actuales y futuras, mejora e implementación de nuevos procesos y equipos, entrenamiento a los servidores públicos, e innovación con proyectos especiales.

CÓMO SE PUEDE APLICAR EL EMPOWERMENT.

Se necesita de los siguientes elementos:

1. Acondicionar los puestos de trabajo. consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los servidores públicos se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrollen los siguientes atributos:
 - Autoridad.
 - Diversidad.
 - Reto.
 - Rendimiento significativo.
 - Poder para la toma de decisiones.
 - Cambios en las asignaciones de trabajo.
 - Atención de un proyecto hasta que se concluya.
2. Equipos de trabajo. Se deben diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo organizan a las personas para que sean responsables de su rendimiento y el de las áreas de trabajo. Los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una excelente forma de energizar al personal y motivarlo a mejorar la toma de decisiones, en cuanto a:
 - Planificación.
 - Organización interna.
 - Selección del líder.
 - Rotación de puestos.
3. Entrenamiento. Generalmente se necesita el entrenamiento para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y los equipos asumen mayores responsabilidades. Además el personal con empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

Cada uno de los individuos que forman parte del recurso humano de la organización tendrá en la capacidad de:

- Controlar conflictos.
- Resolver problemas.
- Evaluar diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayudar en la toma de decisiones.
- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.

CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

Compromiso.

Es indispensable, por parte de la dirección, su convicción, compromiso y orientación para la formación y mantenimiento de los equipos de alto desempeño, así como también es importante el compromiso y participación de todos los miembros del equipo.

Metas comunes.

Las metas claramente definidas enfocan la energía en un sólo propósito. Fijar metas específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido, establecer los pasos para llegar a ellas y comunicar todo claramente, además de considerar escenarios, tiempo para entrega de resultados, expectativas, y motivaciones, son elementos indispensables en el logro de objetivos.

Elaborar un plan de implementación.

Realizar un plan de implementación que abarque 2-3 años de duración, que incluya las fases de planificación (misión, actividades claves); organización (estructura, personal, capacitación); acción y desarrollo (objetivos, pautas de operación); y evaluación y control (resultados, desviaciones, retroalimentación).

Elaborar un plan de capacitación.

Antes de la asignación de nuevas actividades a los miembros y a los líderes, se requiere identificar qué competencias, habilidades y destrezas nuevas tendrán que desarrollar en la creación de la cultura, liderazgo y el alineamiento organizacional y de esta manera posicionar el sistema de recursos humanos en el proceso total de implementación de la estrategia. Es importante realizar el diseño de este plan cuidando de programar la capacitación que realmente se necesita y cuando se requiera.

Crear una estructura de trabajo.

Esta estructura facilita la comunicación entre miembros y propicia el seguimiento de compromisos tanto internos como con otros departamentos o dependencias. Se debe diseñar un plan de trabajo que incorpore objetivo común, definición de roles, reglas de trabajo y de conducta, fechas de reuniones y de entrega de informes.

Comunicar con claridad.

Informar clara y detalladamente la meta del grupo y las responsabilidades de cada uno, crea las instancias para que todos puedan expresarse y que nunca olviden cumplir sus compromisos. Los miembros deben sentir que pueden hablar libremente y que tienen tiempo para compartir y discutir la información con otros.

Delegar y dar poder de decisión.

Es recomendable dejar que las personas identifiquen problemas, desarrollen y apliquen sus soluciones y se responsabilicen de los resultados de los proyectos.

Reconocer logros personales y grupales.

Reconocer y valorar la contribución de cada persona. Recompensar y celebrar públicamente éxitos individuales y colectivos. Si es individual, concentrarse en factores positivos que puedan ser tomados en cuenta y replicados por otros. Si es grupal, precisar puntos clave y detalles que se pueden mejorar.

Manejar asertivamente los conflictos.

Promover el respeto por las diferencias y un comportamiento íntegro entre los miembros del equipo. Permitir la tensión creativa y direccionar los conflictos de una manera saludable.

Fomentar la flexibilidad.

Fomentar un “espíritu de cambio y alerta permanente” entre los integrantes. Es frecuente que los objetivos planteados en el inicio cambien o se redefinan; ante ello, saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados.

Entregar los recursos necesarios.

Proveer todos los recursos necesarios y ponerlos oportunamente al alcance del equipo.

COHESIÓN Y ESPÍRITU DE TRABAJO.

Una cualidad que los compañeros del equipo necesitan para desarrollar confiabilidad es la cohesión, que es la capacidad de mantenerse unidos, a pesar de lo difíciles que puedan ser las circunstancias.

Existe un viejo adagio, cuando de equipos se trata: “O nos esforzamos juntos, o nos destruimos”. Sin cohesión, las personas no forman realmente un equipo, porque no están esforzándose juntos. Son simplemente un grupo de individuos trabajando para la misma organización.

La cohesión es el proceso mediante el cual surge otro sentido de “nosotros”, que trasciende las diferencias y motivaciones individuales. Los miembros de un grupo cohesionado permanecen unidos. Se muestran reacios a abandonar el grupo. Los sociólogos identificando dos tipos de cohesión de grupos:

Cohesión socioemocional. la que tiene sentido de solidaridad basado en la satisfacción emocional.

Medidas que un directivo debe tomar para fomentar la cohesión socioemocional:

- Procurar que el grupo sea relativamente reducido.
- Esforzarse por conseguir una imagen pública favorable a fin de mejorar el estatus y el prestigio de la pertenencia al grupo.
- Estimular la interacción y la cooperación.
- Hacer hincapié en las características e intereses comunes de los miembros.
- Señalar las amenazas ambientales (los logros de los competidores) para reanimar al grupo.

Cohesión instrumental. sensación de unión y solidaridad basada en la dependencia mutua requerida para realizar un trabajo.

Medidas que un directivo debe tomar para fomentar la cohesión instrumental:

- Actualizar y aclarar con regularidad, el o los objetivos del grupo.
- Asignar a cada miembro del grupo una "parte de la acción".
- Canalizar los talentos especiales de cada miembro del grupo hacia los objetivos comunes.
- Reconocer y reforzar equitativamente las contribuciones de cada miembro del grupo.
- Recordar frecuentemente a los miembros del grupo que se necesitan mutuamente para realizar la tarea.

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros. Es decir, sentimiento de equipo, que se compone de gente mayoritariamente propositiva, positiva y responsable, su tamaño es el adecuado, los líderes tienen carisma, el proyecto u objetivo es atractivo para todos y el ambiente de trabajo es positivo. Por supuesto que no siempre se cuenta con todos estos elementos y la cohesión del equipo es más fácil cuando todo marcha bien, pero si se presentan dificultades, la cohesión puede superarlas.

Resulta de suma importancia, en la consolidación de equipos de trabajo, entender su funcionamiento interno y a cada persona en la manera como se relaciona con el resto de sus compañeros. Comprender el comportamiento individual es complejo. Cientos de científicos han formulado modelos, teorías y han generado instrumentos para su estudio.

Entender a un grupo, puede llevar el enfoque de tratar de analizar cómo se comporta cada persona en particular. Algunas personas son más intelectuales y en particular tendrán más tendencia a discutir conceptualmente, cuestionar todo y estar buscando la relación de múltiples factores. Otras personas, sin embargo, tal vez son más afectivas, y en general tenderán a evitar entrar en confrontaciones de conceptos y reaccionarán al tono emocional de lo que les dicen. Entender cuál es el patrón de inteligencia con el que una persona se relaciona con los demás, nos permitirán manejar mejor las diferencias al interior de un equipo.