

**PSICOLOGÍA SOCIAL DE LOS GRUPOS:  
TRABAJO EN EQUIPO**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO  
GRADO DE RELACIONES LABORALES Y  
RECURSOS HUMANOS  
(CURSO 2011-2012)**



*Presentado por: Pilar Leal López*

*Tutor: A. Ovejero*

**CONTENIDO:**

**1. INTRODUCCIÓN**

**2. GRUPO**

*2.1 Tipos de grupos humanos*

*2.2 Elementos del grupo*

*2.3 Etapas del grupo*

**3. EQUIPO**

*3.1 Elementos básicos que configuran un equipo*

*3.2 Etapas de un equipo*

**4 TRABAJO EN EQUIPO**

*4.1 La sinergia en el equipo de trabajo*

*4.2 Factores que facilitan el trabajo en equipo*

*4.3 Características que deben desarrollar los miembros del equipo*

*4.4 Causas del fracaso del trabajo en equipo*

**5 EL LIDERAZGO**

*5.1 Tipos de liderazgo*

*5.2 Habilidades del líder para trabajar en equipo*

*5.3 El Género y el Liderazgo*

*5.4 Motivación*

**6 LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

**7 LA REUNIÓN, CLAVE DEL TRABAJO EN EQUIPO**

*7.1 Consideraciones para las reuniones*

**8 DISCUSIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

*8.1 Causas de un conflicto interno*

*8.2 Causas de un conflicto entre equipos*

*8.3 El manejo positivo del conflicto*

*8.4 Grupo de discusión*

*8.5 Método del caso*

*8.6 Tormenta de ideas*

*8.7 Técnicas de Resolución de Conflictos*

## **9 LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

*9.1 Tipos De Comunicación*

*9.2 Formas de Comunicación*

*9.3 Estilos Comunicativos*

*9.4 Barreras a la Comunicación*

*9.5 La Escucha Activa*

## **10. CONCLUSIÓN**

## 1. INTRODUCCIÓN

Los seres humanos somos seres sociales, nacemos dentro de un grupo, el de la familia y durante toda nuestra vida tenemos necesidades biológicas y sociales que necesitan de la concurrencia de otras personas para ser satisfechas como pueden ser la necesidad de sentirnos apreciados, útiles, reconocidos, etc. Esta es la razón de ser de los grupos humanos a los cuales durante nuestra vida perteneceremos y harán que parte de nuestra identidad y nuestra conducta responda, en gran medida, al papel que desempeñamos dentro de ellos. Como Kart Lewin escribía (1948, Pág. 146): “Durante la mayor parte de su vida, la persona adulta actúa no puramente como un individuo, sino como miembro de un grupo social”.

La Psicología Social de los Grupos es el estudio empírico de las relaciones sociales, de cómo los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas son influenciados por la presencia real, imaginada o implicada de otras personas; explica el comportamiento humano como resultado de la interacción de estados mentales y situaciones sociales inmediatas e intenta descubrir las leyes por las que se rige la convivencia.

La disciplina de la Psicología Social nació y se desarrolló en Estados Unidos a lo largo de las primeras tres décadas del siglo XX, extendiéndose a todos los países desarrollados y alcanzando la madurez durante los años 1980 y 1990. Durante la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos sociales estudiaron la persuasión y la propaganda para los militares estadounidenses. Después de la Guerra, los investigadores se interesaron por una variedad de problemas sociales.

Elton Mayo, Muza Sherif y Kart Lewin fueron unos de los principales responsables del desarrollo y éxito de la Psicología Social de los Grupos.

Las nuevas tendencias sociales y laborales han exigido la necesidad de reducir costes, llevando a las empresas a desarrollar equipos como una forma habitual de trabajo ya que generan un mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal. Por ello, un grupo de especial referencia al que pertenecemos es nuestro “equipo de trabajo” en el que desarrollamos relaciones sociales, habilidades profesionales y actitudes personales.

## 2. GRUPO

Según Marvin E. Shaw (1980, Pág. 25), “el grupo se define como dos o más personas que interactúan de modo que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas”. Como características imprescindibles, que persisten durante un cierto periodo de tiempo, tienen uno o más objetivos comunes, se definen a sí mismos como miembros del grupo y han desarrollado una estructura grupal.

Johnson y Johnson (1982, Pág.7) muestra una definición más completa: “Un grupo puede ser definido como dos o más individuos que: a) interactúan mutuamente; b) son interdependientes; c) se definen a sí mismos y son definidos por los demás como miembros del grupo; d) construyen normas relativas a asuntos de interés común y participan en un sistema de roles entrelazados; e) se influyen mutuamente; f) encuentran al grupo recompensante; y g) persiguen metas comunes.

Hoy día con la globalización, la tecnología y las facilidades de deslocalización parece que permiten prescindir de una, o las dos, de esas condiciones de espacio y de tiempo, pero si no hay posibilidades de interacción entre sus miembros, es difícil que se les pueda considerar grupo. Del mismo modo, si varias personas estuvieran en el mismo lugar al mismo tiempo y no cumplen las demás condiciones de grupo, se calificarían como agrupamiento.

Los grupos no sólo nos facilitan realizar tareas; nos permiten oportunidades únicas para desarrollarnos como personas. Como dice un proverbio japonés: “Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros juntos”

## **2.1. Se puede identificar diferentes tipos de grupos humanos como son:**

- **Grupos Primarios.** Número reducido de miembros que se relacionan “cara a cara”, desde la persona y no desde el rol. Tienen una duración permanente y se establece una relación emocional entre ellos. Dentro de este grupo está la familia y el trabajo en empresas pequeñas.
- **Grupos Secundarios.** Suelen estar formados por una mayor cantidad de personas, la interacción personal es más difícil, más distante y está regulada por pautas y normas, por lo que carece de espontaneidad. A este grupo pertenecen las empresas grandes.

- **Grupos Formales.** Derivan de una planificación rígida, sus actividades están definidas por normas y tareas para la consecución de un determinado objetivo. Se centran en el sistema.
- **Grupos Informales.** La dinámica se basa en acuerdos personales y prácticas habituales de relación e interacción con espontaneidad. Se centran en la persona.

## 2.2. Elementos del grupo

Según Shaw (1979, Págs. 285-286) el grupo tiene una estructura cuyos elementos son:

- Unas normas sociales definidas como reglas de conducta, establecidas por los miembros del grupo.
- Unas posiciones dentro del grupo (status).
- Unas conductas esperadas de quien ocupa una determinada posición dentro del grupo (roles).

## 2.3. Etapas del grupo

A medida que pasa el tiempo, el grupo evoluciona y pasa por **distintas etapas**:

1. **Formación del grupo.** Es la etapa en la que sus miembros necesitan conocerse, establecer la confianza interpersonal y la seguridad en el grupo, así como ajustar los objetivos individuales a los del grupo.
2. **Dependencia.** El grupo necesita un líder que lo entrene y dirija.
3. **Estructuración autónoma del grupo.** En esta etapa ya se han definido los diferentes roles de cada miembro. El grupo se cohesionan y necesita diferenciarse de otros grupos, todos están contentos de formar parte del mismo. Con el tiempo surgirán los problemas y el desencanto.
4. **Interdependencia.** El grupo supera la etapa de crisis y madura, hay una interdependencia interna. El grupo es y se interrelaciona a partir de su propia personalidad con los otros grupos.

### 3. EQUIPO

El equipo puede definirse como “grupo de personas que se organiza y aúnan sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común”. Tiene que tener una fuerte cohesión entre sus miembros así como una equivalencia en el peso de la participación de todos, aunque sus funciones y estatus sean diferentes.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia, adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo que satisface sus necesidades individuales y se esfuerzan por mantener relaciones interpersonales y aportar sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo.

La opinión más generalizada es que los equipos tienen éxito ante problemas con un nivel de exigencia elevado, que son más productivos cuando se requieren soluciones creativas que están fuera del alcance de la capacidad de una única persona.

Los equipos son también de gran valor cuando es necesario tomar decisiones controvertidas, una persona a nivel individual resultará vulnerable ante cualquier ataque. En tales situaciones es mejor compartir la responsabilidad para que así el resultado sea más aceptado.



#### 3.1 Elementos básicos que configuran un equipo:

El equipo, al igual que el grupo, tiene una estructura y unos elementos básicos que lo forman:

- El tipo de profesional que lo integra y el tipo de actividad.

Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad,

aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

- La cohesión entre sus miembros. Un equipo es un número pequeño de personas puesto que si el número es elevado, acabará en disgregarse en subgrupos, más que funcionar como uno solo.
- La productividad y capacidad de trabajo.  
Cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente pero con un objetivo común, es responsable del total de los resultados del equipo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.
- Los requerimientos externos que les llegan.
- Los apoyos y los medios de que disponen para hacer frente a estos requerimientos.

**3.2. Etapas de un equipo.** Al igual que el grupo, el equipo también va madurando, consolidando sus tareas y manera de trabajar. Bruce Tuckman (1965) diferencia **4 etapas previsibles de un equipo:**

#### **Etapa 1: Formación**

La Formación es el proceso mediante el cual se aceptan los procesos de equipo, se realiza trabajo colaborativo, se establecen normas de desempeño y reuniones, y se intercambia constructivamente la información.

En esta etapa se genera la conciencia de equipo, balancea las ansiedades, supera las expectativas, y deciden juntos el alcance del objetivo, para el cual fueron agrupados.

Los que han sido seleccionados para formar parte del equipo demostrarán una sensación de orgullo de haber sido elegidos, pero tendrán un montón de dudas. “¿Qué se espera de mí? ¿Encajaré bien? ¿Qué se supone que tengo que hacer? ¿Cuáles son las reglas?”.

Se caracteriza usualmente porque la gente trata de destacarse, a la vez que se denota inseguridad y deficiencia entre sus miembros, a pesar de que los integrantes extrovertidos rápidamente asumirán alguna clase de liderazgo. Hay una alta dependencia en el líder en cuanto a guía y dirección.

Esa etapa es un periodo de exploración, cada miembro del equipo está evaluando a los demás, midiendo sus habilidades y aptitudes.

El rendimiento en esta etapa es bajo.

Las funciones del líder en esta etapa son principalmente:

- Proporcionar al equipo la información necesaria para empezar a trabajar. Facilitar la comunicación y la participación de todos los miembros del grupo.
- Ayudar a los miembros a conocerse entre ellos.
- Señalar al equipo una dirección y propósitos claros.
- Involucrar a los miembros en el desarrollo de los planes, en la clarificación de la funciones y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos.

## **Etapa 2: Conflicto**

Es la fase donde los integrantes del equipo aceptan las individualidades y sus perspectivas de equipo. Se define cómo funcionarán juntos, mediante la asignación de roles, atributos, competencias y habilidades.

Los miembros del equipo quieren ponerse seriamente a trabajar pero no saben cómo obtener resultados positivos. Rivalizan entre sí para adquirir posiciones mientras tratan de establecer por si mismos relaciones con otros miembros del equipo y con su líder. Existen conflictos interpersonales y dificultades emocionales. La productividad continúa baja.

Es la fase más incómoda de la vida del grupo, es como la adolescencia del grupo.

El líder tendrá que:

- No permitir que el poder de una persona aplaste las contribuciones de los demás, resolver los temas del poder y la autoridad.
- Desarrollar y poner en práctica los acuerdos sobre cómo y quién toma las decisiones.
- Ayudar que el equipo se vuelva más independiente, animando a los miembros a asumir más responsabilidades.

### **Etapa 3: Normalización**

El equipo gana confianza. La gente llega a comprender quién es el equipo y qué intenta conseguir. El equipo desarrolla un tipo de principios básicos o “normas” que afectan al modo de trabajar juntos. Una vez ordenada la estructura interna, empiezan a entender para qué el grupo se ha conformado y qué clase de comportamiento es aceptable y cuál no.

Los miembros dejan de intentar sobresalir y se dan cuenta que todos están juntos trabajando para conseguir un mismo objetivo. Gradualmente, les llega a gustar el equipo y a desarrollar una especie de apego a los demás. La gente empieza a tener una sensación de pertenencia.

Se forma acuerdo y consenso dentro del equipo, el cual responde bien a la enseñanza del líder. Los roles y responsabilidades son claras y aceptadas. Grandes decisiones son tomadas por acuerdo del grupo, las pequeñas decisiones son delegadas individualmente o pequeños equipos se forman dentro del grupo. La unión y el compromiso son fuertes.

Se abre la comunicación, la confianza aumenta. La gente se siente orgullosa de algo y empieza a cooperar en lugar de competir.

El líder en esta etapa:

- El líder es respetado por el equipo. Debe empezar a compartir el liderazgo con el equipo.
- Estimular a los miembros a que trabajen en colaboración
- El líder tiene que facilitar y capacitar.
- Aprovechar plenamente las habilidades, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo.
- Animar y reconocer el respeto entre los miembros del equipo.
- Reconocer que es raro que se haga el cambio explícitamente, estar al tanto de que se puede retroceder a la fase anterior de Conflicto.

#### **Etapa 4: Desempeño**

Es la fase más productiva, que intercambia conocimientos, realiza proyectos, resuelve problemas, asume riesgos, toma decisiones grupales, obtiene beneficios para la empresa y alcanza las metas designadas.

El conflicto está canalizado de manera constructiva y se llega a encontrar soluciones a los problemas relacionados con el trabajo. El equipo crea y comienza a utilizar procesos y procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, distribuir recursos y relacionarse con los demás miembros de la organización, la gente comparte constructivamente. Los miembros comienzan a hacer su trabajo sobre la base de una estructura relativamente estable.

El equipo tiene una visión compartida y está capacitado para pararse por su propia cuenta sin la intervención o participación del líder. Hay un enfoque en lograr resultados y el equipo toma decisiones por si mismo. El equipo tiene un alto grado de autonomía. Los desacuerdos ocurren pero ahora son resueltos positivamente dentro del equipo y los cambios necesarios al proceso y a la estructura son realizados por el equipo. Los miembros del equipo se cuidan entre ellos.

Para el líder de un grupo en esta etapa:

- Controlar los progresos y celebrar los logros.
- El equipo no necesita ser instruido o asistido.
- El líder delega tareas y proyectos y ve sobre todas las actividades.
- Actualizar los métodos y procedimientos del equipo para fortalecer la cooperación.
- Ayudar al equipo a comprender cómo conducir el cambio.

#### **4. TRABAJO EN EQUIPO**

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos de los últimos años han generado una nueva situación en la que las empresas tienen necesidad de hacer más con menos, con plantillas formadas por menos empleados pero más cualificados y con mayores niveles de responsabilidad. Poder contar con los mejores

efectivos humanos y saber orientarlos hacia la consecución de los objetivos globales son retos fundamentales que determinan el éxito de una organización.

El Trabajo en Equipo se define como método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones a fin de lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta, consiguiendo mayor eficacia y eficiencia mediante la sinergia del personal.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales sino que cada miembro es responsable de un cometido y si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. Esto nos lleva a hablar de **grandes ventajas del trabajo en equipo** a nivel de productividad y satisfacción de los trabajadores.



#### **4.1. La sinergia en el equipo de trabajo**

La sinergia es clave en el trabajo en equipo. Supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo, generando una gran motivación y cohesión del equipo. Ello va a depender de una buena organización y de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos los componentes del equipo de trabajo.

El trabajo dentro de un equipo bien cohesionado, tiene importantes beneficios tanto para los individuos como para las organizaciones, pero también tiene algunas desventajas:

##### **Beneficios para los individuos:**

- Necesidad de seguridad, que la da el propio equipo.
- Necesidad de afiliación, de sentirse parte de algo.

- Refuerzo de la percepción de su propia identidad.
- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Permite tener distintos puntos de vista a la hora de tomar decisiones, se dispone de más información, enriqueciendo el trabajo y minimizando las frustraciones.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho, aumentando la autoestima.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Logra una mayor integración entre las personas.
- Es una buena fórmula contra el acoso laboral.

**Beneficios para las empresas y organizaciones:**

- Mayor productividad. Aumenta la cantidad y calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema. Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de **desventajas del trabajo en equipo**, entre ellas las siguientes:

- ❖ Tomar las decisiones de forma prematura.
- ❖ Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- ❖ Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- ❖ Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones, que ocurran procesos de influencia social.

- ❖ Responsabilidad y esfuerzos ambiguos entre algunos trabajadores porque quedan diluidos en el grupo.

Estos defectos que son frecuentes en los grupos suelen desaparecer en los equipos cuando llegan al nivel de madurez.



**4.2 Factores que facilitan el trabajo en equipo.** Para Tom Peters, considerado para muchos, el padre del Management moderno, existen una serie de factores que facilitan el trabajo en equipos conocidos como las "5 C":

- **Complementariedad:** Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto, debe funcionar como un sistema y no como una simple suma de elementos. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada.
- **Comunicación:** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, un diálogo respetuoso y esencial para coordinar las distintas actuaciones.
- **Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros, sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

### 4.3 Características personales que deben desarrollar los miembros del equipo:

- **Autocrítica.** Buscar la mejora continua, en positivo, deseando mejorar. No se critica lo mal hecho, sino lo que se puede cambiar y nunca se critica a las personas, sino sus comportamientos.
- **Responsabilidad.** Saber que deben contribuir al éxito del equipo. A la defensa de los compañeros. Se saben responsables del éxito común.
- **Lealtad con los demás miembros.** Buscar el beneficio conjunto.
- **Capacidad para relacionarse** cordialmente con los demás miembros del equipo.
- **Iniciativa y optimismo.** Estar dispuesto a aportar el esfuerzo, sin que alguien tenga que solicitarlo. Ver las cosas con espíritu positivo.

**4.4 Causas del fracaso del trabajo en equipo:** De igual modo, existen obstáculos para trabajo en equipo. Se trata de una serie de comportamientos a nivel individual y colectivo que dificultan el trabajo en equipo como son:

- Objetivos que no están claros. Que cada persona no tenga claro los objetivos o tenga objetivos propios y no están de acuerdo con los del grupo. Los objetivos no sólo son algo que alcanzar, concentran y canalizan las aportaciones y las energías de cada miembro del equipo en una sola dirección.
- Liderazgo ineficaz.
- Clima de trabajo desagradable. El clima de trabajo es el mejor espejo del rendimiento de un equipo. Cuando es desagradable, no se puede esperar un trabajo eficaz.
- Planificación incorrecta.
- Negatividad y egoísmo. El individualismo.
- El desinterés, desmotivación, miembros que no se involucran.
- Los rumores o chismes
- La rivalidad u oposición habitual
- Falta de confianza mutua.

Otros factores clave del trabajo en equipo son el **Liderazgo** y las **Habilidades Sociales del líder**, la **Motivación**, la **Gestión del Tiempo**, la **Reunión**, **Métodos de discusión y Resolución de Conflictos** y un elemento esencial por excelencia, la **Comunicación eficaz**.

## 5. EL LIDERAZGO

Como define Hollander (1971, Pág. 437) “Un líder es una persona cuyas características le permiten ejercer influencia sobre los miembros del grupo acorde con la consecución de metas grupales”. Contraria a la creencia de que liderar es “hacer que el otro haga lo que yo quiero”, liderar consiste en ayudar a los otros a hacer lo que les interesa hacer.

En el equipo de trabajo, el líder es una figura esencial ya que conducirá al grupo al logro de objetivos y resultados, supervisará las tareas asignadas a cada miembro y creará la sinergia del grupo. Debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

El liderazgo depende del contexto, tiene sentido en su eficacia y en el control que el líder ejerce en la situación y en los miembros del equipo. Su comportamiento puede estar orientado a la tarea o a las relaciones.

Cabe hacer una pequeña reseña que en las organizaciones también existen líderes naturales o líderes “sin cargos”, que son aquellos trabajadores que ejercen una influencia natural sobre sus compañeros y se realizan actuaciones en base a esa influencia, por ejemplo: la hora a la que se toma el bocadillo.



Existen tres tipos de liderazgo en base a los diferentes **Tipos de poder**:

- Poder de recompensa. Es la capacidad de proporcionar recompensas, beneficios y premios a otra persona.
- Poder de castigo: Capacidad que se tenga de castigar aquellas conductas que se entienden no apropiadas o que contravengan los deseos del líder.
- Poder referente: Se basa en la relación personal de amistad, de atracción o de identificación con una persona.
- Poder legítimo: Se trata del poder formal o legal en un grupo, de la estructura del grupo y de su jerarquía.
- Poder experto: Es el poder que se concede a quien se considera con mayor conocimiento o experiencia para resolver determinadas cuestiones que afectan al grupo. No siempre el líder tiene este poder, a veces lo tiene otro miembro del equipo.
- Poder de información: El que poseen los que tienen acceso a datos importantes de la empresa.

### 5.1 Tipos de liderazgo:

- Líder Autoritario o autocrático: Muy preocupado por el poder, utiliza el poder legítimo, el de recompensa y el coercitivo. Mantiene un estricto control de manera que todas las comunicaciones en el equipo tienen que pasar por él, tomando sólo él las decisiones sin compartirlas con los demás miembros del equipo. Este tipo de liderazgo produce insatisfacción entre los miembros del grupo y estos serán más agresivos.
- Líder democrático o participativo: Procura delegar parte de su poder en los miembros del equipo pero sin dejar sus funciones. Está muy interesado en la participación de todos los miembros en la toma de decisiones. El tipo de poder que utiliza es el referente y el de identificación. Las personas se sienten satisfechos de pertenecer al grupo.
- Líder permisivo: Se trata de un líder que hace dejación continua de sus funciones sin control ni ayuda, no utiliza ningún tipo de poder ni de influencia por

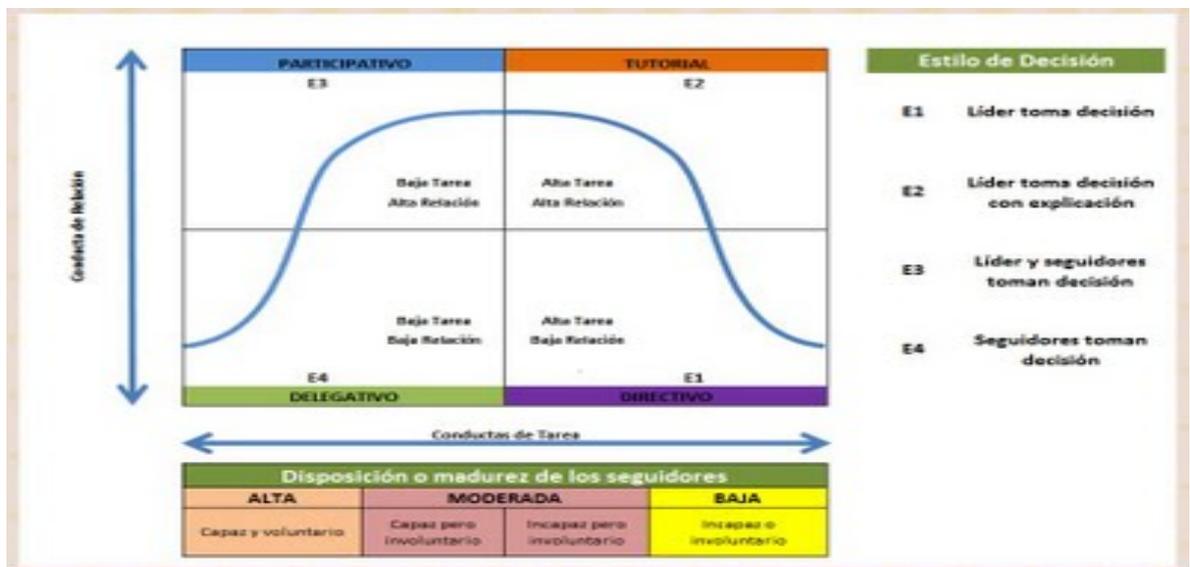
lo que no habría que hablar de liderazgo en sentido estricto, sólo al referirse a un líder formal que no ejerce poder.

Se consideran además dos **Estilos de Liderazgo**, dependiendo de la orientación del líder:

**A- Orientado a la tarea:** Las actividades básicas que el líder orientado a la tarea suele efectuar son: asignar tareas de grupo, explicar los procedimientos de trabajo a seguir, recalando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan lo que se espera de ellos.

Las **características de este tipo de líder** suelen ser: Autocrático, Restrictivo, Directivo, Socialmente distante.

**B- Orientado a la relación (a las personas):** A estos líderes se les ha descrito como personas que se distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los miembros del equipo. Este tipo de liderazgo tiende a aumentar su satisfacción y también suele acrecentar la cohesión del grupo.



## 5.2 Habilidades del líder para trabajar en equipo

El líder tiene que saber qué tipo de liderazgo ejercer en base a las condiciones de la situación en la que tiene que actuar y cómo influir en los demás, ejercer poder.

Los líderes eficaces perciben que ni conocen todas las respuestas ni pueden tener éxito sin los demás miembros del equipo. Por lo tanto, consultan, debaten y escuchan opiniones. Para ello necesitan unas habilidades personales como:

- **Generar una visión compartida.** Capacidad de proponer visiones claras que resulten motivadoras y lograr que el grupo acepte y les conduzca a acción.
- **Establecer objetivos.** El líder debe definir y consensuar los objetivos a lograr. Es muy positivo que el grupo participe en la definición de estos objetivos y si es necesario, que los debata.
- **Hacer planes.** Debe establecer, con la ayuda del grupo, los planes adecuados para lograrlos.
- **Generar responsabilidad.** Debe conseguir que todos los miembros se comprometan a aportar su esfuerzo y compromiso. Cada uno debe responsabilizarse de aportar lo necesario para alcanzar los objetivos.
- **Dirigir la comunicación.** El líder maneja y orienta la información de los miembros. Esta comunicación trata de aspectos técnicos y también emocionales.
- **Generar poder.** El líder no sólo debe delegar, sino potenciar, transferir autoridad para que cada uno pueda desarrollar y aportar su capacidad, su conocimiento y su energía –saber, querer y poder- en el logro de los objetivos ya aceptados.
- **Integrar.** El líder da prioridad al comportamiento grupal sobre el individual.
- **Manejar conflictos.** Es inevitable que aparezcan conflictos en un equipo. Cuando esto ocurra, el líder lo intenta utilizar para fines positivos: mejorar la calidad, de procesos, de relaciones...
- **Generar sinergia y espíritu de equipo.** Fomentar un estilo de relación y desarrollar un espíritu de equipo apoyado en el sentido de pertenencia a un grupo eficaz.
- **Ostentar la representación.** El líder defiende al grupo contra cualquier situación o ataque, actúa en nombre de éste.
- **Desarrollar la potencialidad de cada individuo.** Capacidad de desarrollar las habilidades de los demás mediante la guía adecuada, de tal modo que los

integrantes del grupo sepan sacar lo mejor de sí mismos. Esto supone asumir el papel de coach de las personas de su equipo.

- **Dar reconocimiento.** El líder tiene que manifestar públicamente su aprobación a la conducta de los miembros del equipo. Su satisfacción por los progresos realizados.
- **Cuidar el clima emocional de su equipo.** Crear entre los individuos las condiciones personales y de pertenencia a un grupo especial, para que se genere un ambiente que haga posible que la tarea se realice de un modo grato. El buen humor es el ingrediente más válido para este fin, establece un vínculo emocional que facilita que los integrantes del grupo prosigan la persecución de sus objetivos y permanezcan centrados en su actividad.
- **Fomentar la cultura de mejora continua.** Hay que mejorarlo todo: los procesos, los tiempos, la calidad... Y, sobre todo, el desarrollo personal de cada uno de los miembros del grupo.
- **Orientar hacia el cliente.** El objetivo final es dar mejor servicio al cliente. Esto es lo que justifica la existencia del equipo.

### 5.3 El Género y el Liderazgo

Las características de la sociedad actual nos indican que se debe tomar muy en cuenta el rol que la mujer viene desempeñando en lo político, social, educacional, empresarial, etc. Han sido muchos los cambios acontecidos durante las últimas décadas en la posición social y económica de las mujeres en el mercado de trabajo.

El liderazgo casi siempre ha estado en manos del hombre pero en la medida que se ha dado la oportunidad de que la mujer se integre, ha dado ese paso necesario para adentrarse en desempeñar un rol de liderazgo en donde ha tomado muy en cuenta sentimientos, actitudes, intereses y valores.

Hoy ya no es novedad ver a mujeres ocupando puestos estratégicos, no solamente al frente de un negocio o una empresa sino, incluso, llevando las riendas de un país, pero la discriminación de la mujer todavía es importante. La igualdad jurídica entre mujeres y hombres es un hecho conseguido en gran cantidad de países, pero este acontecimiento no es suficiente para lograr la ciudadanía plena.

La proporción de directivas sigue siendo pequeña si comparamos las cifras de mujeres con las de varones que desempeñan estos puestos, tan sólo 15 de las 500

empresas más importantes del mundo están hoy dirigidas por mujeres. En este siglo XXI fomentar el acceso de mujeres a puestos de poder, se mantiene como uno de los desafíos sociales más importantes.

La estructura patriarcal ha asignado históricamente a las mujeres la responsabilidad de los trabajos domésticos, y de cuidado y educación de los hijos. Las diferencias entre hombres y mujeres son construidas social y culturalmente, como decía Marx: "las ideas dominantes son las ideas de los grupos dominantes". Así los prejuicios de género y la consiguiente discriminación contra las mujeres, no fueron percibidos durante siglos ni siquiera por ellas mismas: estaban tan perfectamente integrados en la cultura, en las instituciones y también en su mentalidad y conducta que parecía formar parte del estado natural. Por ello La dificultad para compatibilizar el trabajo directivo con las responsabilidades familiares, aparece como un obstáculo clave en el acceso y promoción de las mujeres. Cualquier acción para incrementar la presencia de mujeres en puestos directivos, exige aligerar las responsabilidades familiares y compartir con los varones las cargas domésticas, proceso mucho más lento debido a que las mujeres perciben su ingreso en el mundo laboral como una ganancia y los hombres perciben su lenta incorporación al mundo doméstico como una pérdida.

Para comprobar el fundamento empírico en el que se apoyan las creencias estereotipadas, la Psicología Experimental ha comparado los resultados intersexuales en distintas situaciones, de mujeres y varones con la misma formación académica, semejantes intereses culturales y con la misma profesión, y se ha llegado a la conclusión de que mujeres y varones no difieren, de modo significativo, en su mayor o menor eficacia como directivos y directivas.

De acuerdo con la firma consultora Hay Group, el liderazgo femenino apunta más hacia relacionarse con los miembros de su equipo en lugar de plantarse meramente como una figura autoritaria, busca crear armonía entre los empleados y construye compromisos entre ellos, demuestra mayores niveles de pensamiento analítico y conceptual, tiene mayor iniciativa y están más orientadas hacia la búsqueda de información. En contraposición, el liderazgo masculino es de tinte jerárquico, demanda inmediato cumplimiento de metas, provee dirección y visión de largo plazo y marca pautas para cumplir metas con altos estándares de desempeño. Entre los prejuicios que hoy se asocian con los hombres, están que son demasiado agresivos, individualistas y competitivos.

Sin embargo, según se desprende del estudio "Quebrando el techo de cristal, hallazgos sobre mujeres ejecutivas" de Hay Group, el 77% de las mujeres emplean el liderazgo de tipo masculino en sus empleos (se evidencia incluso en su manera de vestir, utilizando trajes pantalón); optan por ejercer su mando y gerenciar como lo haría típicamente un hombre, un ejemplo bien conocido es el de Margaret Thatcher.

Gracias a las investigaciones de Goleman se ha detectado que el 90% del éxito del liderazgo depende de la Inteligencia Emocional, lo que quiere decir que las competencias emocionales resultan especialmente importantes en el campo del liderazgo, y esas competencias incluyen cualidades típicamente femeninas.

El autor y experto en temas de capacitación Mitch McCrimmon, las empresas se están volviendo cada vez más femeninas, en el sentido en que enfatizan las habilidades interpersonales de las mujeres, la inteligencia emocional, la habilidad de cultivar el talento, la habilidad de escuchar a los demás, la colaboración y las habilidades de asociación, entre otros.

Cada vez hay más mujeres que son llamadas a ocupar cargos en los que este tipo de rasgos y habilidades femeninas son considerados fundamentales y claves a la hora de cambiar la situación actual.

Pero, de acuerdo con el experto, no se debe tratar de una competencia entre hombres y mujeres en la que uno de los dos sea el ganador y tenga todas las soluciones, sino que lo ideal es buscar un equilibrio entre los rasgos masculinos y los femeninos.

La pregunta que surge es si realmente las mujeres son mejores líderes que los hombres y la conclusión es que ninguno es mejor que el otro, sino que se necesitan entre sí. No se trata de ser hombre o mujer, sino de la utilización que se haga de los rasgos masculinos y femeninos. Se tiene que tener presente que tanto la agresividad y competitividad masculinas como las habilidades interpersonales femeninas son esenciales en el manejo de una compañía.

Hay que celebrar el hecho de que comienza a valorarse los estilos que responden a un amplio repertorio de conductas tanto "femeninas" como "masculinas".

No se trata de excluir a nadie ni de discriminar, sino de sumar para obtener mejores resultados. En palabras del experto, y a manera de conclusión: "El argumento de que las mujeres pueden ser mejores líderes que los hombres hace un énfasis excesivo en la habilidad femenina de construir relaciones hasta llegar a la exclusión de los instintos competitivos masculinos. Una mezcla de rasgos femeninos

y masculinos es necesaria. Pero no hay duda de que nos encontramos en medio de una transición imparable hacia culturas más femeninas”.

### **Mente femenina, mente masculina**

Los hombres han intentado durante siglos subestimar la mente femenina, tratándola de poco rigurosa e ilógica. Han exaltado el valor de la razón sobre la emoción y menospreciado los atributos afectivos del mal llamado "sexo débil".

La antropología, la psicología y la neurología están de acuerdo en señalar que las mentes masculinas y femeninas son distintas, que cada género posee una manera particular de organizar y procesar la información, pero NINGUNA SUPERA A LA OTRA. Se trata de dos estilos de procesamiento, dos maneras de pensar, que de ninguna manera son irreconciliables.

La neurociencia sostiene que existen algunas variaciones anatómicas y funcionales que explican la diferenciación mental entre unos y otras. Por ejemplo, el pensamiento en red, múltiple e integrativo, se altera en las lesiones prefrontales, con un mayor desarrollo de esta zona en las mujeres. De manera similar, el cuerpo calloso, el tejido que une ambos hemisferios cerebrales, es algo más grueso en ellas que en ellos, lo que facilitaría la conexión entre ambos, mientras que en el sexo masculino, cada lado del cerebro opera de forma más independiente.

Las mujeres piensan en forma más holística (global), son más flexibles (menos rígidas y dispuestas a tener en cuenta la excepción a la regla), más intuitivas e imaginativas a la hora de buscar soluciones, y prefieren hacer planes a más largo plazo. A veces les cuesta tomar una cosa a la vez.

La mente masculina es concreta, pragmática e hiperconcentrada. Los hombres necesitan prestar más atención (circunscritos), les cuesta suspender lo que están haciendo, les gustan los resultados rápidos (inmediatistas), piensan de manera más lineal y causal, y prefieren avanzar gradualmente en el logro de los objetivos (análisis por pasos). A veces les cuesta integrar información dispersa. Tienden a rechazar el pensamiento visceral y las decisiones intuitivas: todo debe ser claramente explicado y analizado antes de tomar una decisión. La mente femenina es capaz de asimilar infinidad de pequeños detalles en un todo significativo y "olfatear" la solución aparentemente sin tantos recursos técnicos. Al ser más flexible

asimila incluso aquella información que los hombres eliminan (en ocasiones la solución correcta suele estar precisamente en esos datos desechados). Quizás allí, en esa capacidad de juntar lo aparentemente aislado, reside la famosa intuición femenina, el oráculo de ciertas damas.

La psicología femenina puede ver más allá de lo inmediato y planificar con mucha anterioridad. La imaginación le permite adentrarse al futuro y tener una actitud preventiva de alto rendimiento. Los hombres funcionan más y mejor en el aquí y el ahora, les agrada resolver problemas.

La tendencia parece clara: la mujer aglutina y el hombre divide. El hombre ve el árbol y no es capaz de apreciar la belleza del bosque; la mujer se adentra en el bosque, y olvida los árboles. O desde una visión más optimista: el varón cuida más el árbol, mientras la mujer cuida más el bosque.

La actual organización laboral se caracteriza por ser inestable, compleja y tremendamente competitiva, por lo que se requieren estrategias innovadoras y un cambio en las formas de gestión. En este contexto, ante una economía globalizadora y un entorno organizacional turbulento, el concepto de diversidad y en particular de diversidad de género, adquieren un papel primordial para conseguir el máximo aprovechamiento de los recursos humanos. Por ello, para sus cargos directivos, las empresas, cada vez más, buscan personas que sean capaces de adoptar estrategias tanto femeninas como masculinas para hacer negocios: en ocasiones, hay que competir persistentemente hasta el final, y en otras, hay que negociar y apaciguar los ánimos.

La androginia psicológica está de moda: rescatar lo mejor de cada sexo e integrarlo en el desarrollo de competencias pero no es suficiente, es necesaria una tarea ardua: cambiar la estructura social.

## **5.4 Motivación**

Motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones o dejar de hacerlas. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. En el ámbito laboral, motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo,

por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación exige que haya alguna necesidad de cualquier grado, siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. El líder es el miembro del equipo clave para ejercer la motivación en los demás miembros.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- Motivos racionales y los emocionales.
- Motivos egocéntricos o altruistas.
- Motivos de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

### **Tipos de Motivación:**

#### **- Motivación Intrínseca**

La motivación intrínseca se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le dé algún incentivo externo. La idea de recompensa por el logro está ausente.

En organizaciones que comparten el conocimiento, los individuos que las integran citan a menudo razones altruistas de su participación, incluyendo entre ellas el contribuir para un bien común, una obligación moral hacia el grupo, una labor educativa o un 'devolver a la sociedad'. La motivación intrínseca es fácilmente destruida.

#### **- Motivación Extrínseca**

Tradicionalmente, es la que se ha utilizado para motivar a empleados: Recompensas tangibles tales como incentivos económicos, promociones (o castigos). Recompensas intangibles tales como la alabanza o el elogio en público.

## 6. LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN EL TRABAJO EN EQUIPO



En el trabajo en equipo, es importante tener en cuenta que la eficiencia en los resultados dependerá de que no se consuma tiempo en exceso, y para ello es importante una buena gestión del mismo.

Una técnica que da buenos resultados, consiste en dividir el tiempo disponible o estimado para realizar la tarea en tres etapas, en las que se abordarán diversas fases del trabajo. Es importante que el coordinador u otro miembro del equipo lleve un control del tiempo invertido en cada una de estas etapas.

En una primera etapa, se concretarán los objetivos a lograr y se escogerá el método de trabajo más adecuado para ello, estableciendo las normas a seguir (turno de intervenciones, cómo se va a tomar la decisión), y asignado los roles necesarios (coordinador, secretario, portavoz, etc.). Esta etapa consumirá, como máximo el 20% del tiempo disponible.

La segunda etapa, de desarrollo, es la más larga, ya que consumirá, como mínimo, el 70% del tiempo. Se pondrá en práctica el método seleccionado para realizar la tarea y se harán respetar las normas establecidas.

La última etapa, de desenlace, es aquella en la que se tomará la decisión final, y consumirá, como máximo, el 10% del tiempo.

## 7. LA REUNIÓN, CLAVE DEL TRABAJO EN EQUIPO



En todo equipo se necesita poner puntos en común, por ello la reunión tiene que tener como algunos de los objetivos destacados:

- Revisar el desempeño: datos desempeño, niveles actuales, metas...
- Reconocer el éxito: reconocimiento, aumenta posibilidad de seguir mejorando.
- Solucionar problemas: discusiones y solución de conflictos.
- Planificar pasos de acción: mantener nivel, corregir desempeño pobre.
- Compartir información: intercambiar todo tipo de información.
- Comunicar y coordinar: interactuar, cooperar y coordinar acciones.

### 7.1 Consideraciones para las reuniones

- Comenzar y terminar puntualmente.
- Tomar el tiempo necesario para introducir y concluir la reunión.
- Tener establecidos los puntos a tratar con anterioridad.
- Debe existir un facilitador, para que la participación sea equitativa.
- Planificar la reunión en un tiempo y lugar adecuado.
- Hacer énfasis en el uso de Actas.

## **8. DISCUSIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

El equipo es una unidad de intereses, objetivos, planes y tareas. Pero nada de esto excluye que puedan aparecer algunos conflictos, de hecho el conflicto es inevitable, resulta consustancial a un grupo humano.

El conflicto se puede definir como proceso de interacción entre dos o más partes (personas o equipos), que nace, crece y se desarrolla. A veces puede transformarse, desaparecer y/o disolverse; en otras ocasiones permanece estacionario. Cuando hay seres humanos, hay conflicto.

El conflicto puede ser interno, entre miembros del equipo, o externo, con otros grupos y hay que distinguir entre:

- La causa aparente, la que se aduce. Habitualmente racional.
- La carga emocional subyacente.

### **8.1 Causas de un conflicto interno**

La aparición del conflicto dentro de un equipo puede deberse a:

- Intereses contrapuestos.
- Percepción diferente de prioridades. A veces son emocionales, quizás inconscientes o difícilmente confesables.
- Diferencias personales en los valores o percepciones.
- Defensa partidista del propio sistema de creencias y opiniones.
- Información incierta que lleva a planteamientos diferentes.
- Recursos limitados que han de ser repartidos.
- Conflictos personales.
- Competitividad excesiva.
- .....

### **8.2 Causas de un conflicto entre equipos**

Las causas más comunes de la aparición del conflicto entre equipos son:

- Objetivos incompatibles.
- Intereses contrapuestos.

- Recursos limitados que han de ser compartidos.
- Información incierta que lleva a planteamientos diferentes. La comunicación es primordial. Cuando falla aparecen los rumores, que son la peor solución.
- Interdependencias de actividades.
- Malentendidos.
- Falta de sinceridad.
- .....

Cuando aparece la palabra “conflicto” sólo aparecen ideas negativas: fracaso, problema, fallo, dificultad,... Pero el conflicto puede ser muy positivo en las organizaciones, incluso necesario, como dijo un técnico de Microsoft: si no nos equivocamos, no aprendemos. Por lo tanto, si aparece el conflicto, debemos de tomarlo como una oportunidad de aprender, o al menos mejorar en la búsqueda de soluciones, algo hay que cambiar.

Si se maneja adecuadamente, el conflicto hace posible:

- ✚ Reconocer e identificar problemas.
- ✚ Resolverlos.
- ✚ Mejorar el liderazgo.
- ✚ Compartir la información.
- ✚ Reducir los costos.
- ✚ Estimular la generación de ideas.
- ✚ Mejorar los procesos.
- ✚ Mejorar la calidad.
- ✚ Facilitar el cambio.
- ✚ Corregir injusticias.
- ✚ Facilitar el desarrollo personal.
- ✚ Fortalecer el espíritu de equipo.

### **8.3 El manejo positivo del conflicto:**

El conflicto puede resultar muy costoso si se maneja mal. Pero adecuadamente manejado puede añadir un valor importante al equipo o a la organización.

Por ello es preciso:

- Comprender sus causas.
- Hacer que cada uno se explique y trate de entender al otro.
- Poner énfasis en la eficacia global.
- Explicitar posturas e intereses.
- Rotar puestos para evitar excesiva identificación personal con un departamento.
- Evitar situaciones Gano-Pierdes.
- Buscar soluciones (y no culpables) ante el problema.
- Fomentar una comunicación fluida y frecuente.

Ante el conflicto, el jefe común de las personas implicadas debe asumir un papel de mediador, incluso de coach, entendiendo que:

- La diferencia de opiniones no es el problema, sino parte de la solución.
- Se necesitan dos para entrar en conflicto y dos –o más- para resolverlo.
- Cada vez resulta más importante el manejo rápido del conflicto.

Los equipos de trabajo discuten y toman decisiones que expresan los portavoces o un coordinador.

Las principales **Técnicas de Discusión** son las siguientes:

### **8.1 Grupo de discusión**

El objetivo de esta técnica es ampliar conocimientos, desarrollar habilidades de análisis, de escucha, de respeto, etc. Consiste en que un grupo pequeño discuta libremente sobre un tema, normalmente conducido por un coordinador. Se trata de buscar soluciones a un problema, tomar una decisión, etc.

Una vez establecidas las normas y objetivos, el coordinador formula el tema con precisión. Comienza la discusión libre e informal entre los miembros del equipo. El coordinador puede utilizar algún breve intervalo para recapitular lo tratado, destacar los objetivos logrados o insistir en algún aspecto tratado superficialmente. A lo largo del proceso debe preocuparse por lograr que todos participen en la discusión y controlar el tiempo. Una vez finalizada la discusión, y tras un breve resumen de las conclusiones a las que se ha llegado (realizado por el coordinador o por un secretario), se toma la decisión.

## **8.2 Método del caso**

Se trata de estudiar de modo analítico y exhaustivo un caso teniendo en cuenta todos los detalles para extraer conclusiones relevantes. Su objetivo es desarrollar las habilidades de análisis y solución de problemas desde una perspectiva global, teniendo en cuenta toda la información disponible.

A la hora de abordar el estudio y resolución de casos, es muy importante, en una primera fase, identificar los hechos relevantes del caso, que suelen estar presentes en la información aportada. A continuación, se identificarán los problemas generados por estos hechos. Los problemas no siempre son obvios y para detectarlos hay que tener en cuenta todas las circunstancias descritas en el caso. Una vez identificados los problemas se podrá abordar la búsqueda de soluciones, examinando la viabilidad de cada una de ellas.

## **8.3 Tormenta de ideas**

Esta técnica, también denominada "brainstorming", busca crear en el grupo un clima informal, permisivo, sin críticas ni tensiones, estimulando el desarrollo imaginativo para que se puedan producir ideas novedosas.

En un clima de relajación y armonía, a través de todos y cada uno de los componentes, se exponen soluciones de todo tipo, (aunque parezcan a veces irracionales), al problema o tema propuesto. Es una técnica creativa.

El equipo debe conocer el tema de antemano, para informarse y pensar sobre él. El coordinador precisa el tema y explica la técnica. Debe insistir en que las personas digan todo lo que se les viene a la cabeza, aunque piensen que no es relevante. Las aportaciones "graciosas" desbloquean al grupo, generan un mejor clima y pueden sugerir propuestas más "serias". Conviene designar un secretario que toma nota de todas las aportaciones.

Se permite la asociación de ideas, las aportaciones más disparatadas pueden inspirar ideas que, de no ser por ellas, no se habrían producido. Es importante la cantidad, cuanto mayor sea el número de ideas, más posibilidades hay de llegar a soluciones mejores pudiéndose combinar varias ideas en una.

En una segunda fase de análisis, se estudia la viabilidad de las soluciones, se eligen las mejores, se concretan y se determina que personas las llevarán a cabo, con qué medios, etc.

*“La mejor manera de tener una buena idea, es tener muchas ideas”* Linus Pauling

#### **8.4 Resolución de Conflictos**

El conflicto y la negociación constituyen elementos básicos que hacen dinámicos los sistemas de relaciones laborales. Es inevitable que surjan conflictos y tensiones, por lo que hay que mantener un clima adecuado: interesar a cada participante, promover la solidaridad y facilitar la adecuada tensión de trabajo. Todo ello es compatible con un cierto sentido del humor y con sanas actitudes lúdicas.

Si se produce un conflicto conviene distinguir entre el contenido aparente y las cargas socio-afectivas que conlleva cada postura, permitiendo que cada uno de los componentes del grupo supere sus preocupaciones o sus querellas personales. Lo que casi siempre lleva a exponerlas.

El conflicto no siempre produce resultados negativos para la empresa. Según algunos autores es una forma de cohesionar a las personas, se les ofrece un objetivo y un proyecto: ganar la batalla. Touzard (1981), dice que “el conflicto puede a veces, ser la válvula de escape de una tensión interna, y esta energía puede generar cambios positivos”. Esta teoría es cierta en muchas ocasiones pero no siempre, por lo que se hace necesaria una correcta canalización del conflicto. Para ello, se necesita una serie de comportamientos:

- Enfocar en comportamiento y no la personalidad para pasar de culpables al análisis del problema con hechos y datos, de esta manera cuantificar, especificar y no calificar.
- Reforzar los comportamientos positivos con el objetivo de aumentar la frecuencia de repetición de los logros personales y organizacionales, claves para el mejoramiento continuo.
- Dar razones para que la gente “se mueva” implica la presentación y explicación de los beneficios de la acción a realizar.

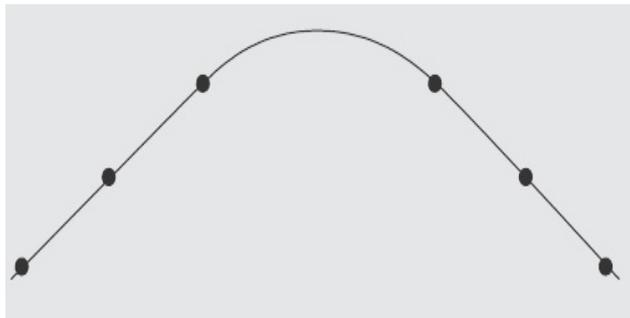
- Involucrar al empleado en la solución de los problemas solo con educación y confianza se logra un trabajo de equipo.
- Escucha empática.
- Saber colocar metas.

Se puede hablar de **Técnicas para la Resolución de Conflictos:**

### 1. Curva de la Hostilidad:

La Curva de Hostilidad desarrollada por Allaire y Mc Neill en 1983, para ilustrar procedimientos de cómo afrontar comportamientos hostiles. Conocer las fases de la curva permite saber qué hacer (y qué no hacer) para afrontarla. Comúnmente reconocemos que nuestro objetivo no era enzarzarnos en una discusión, sin embargo lo hemos hecho, ¿porqué? Generalmente por intentar argumentar, razonar o defenderse.

Las fases de una reacción emocional intensa, según la CURVA DE HOSTILIDAD:



1. Es el nivel emocional adecuado o racional.
2. La irritación o enfado acumulado hace que la persona se “dispare”, abandona el nivel racional necesario para afrontar cualquier problema y comienza su hostilidad.
3. El estar “fuera de sí” no dura siempre y al cabo de un rato y de forma natural la persona empieza a calmarse. Las reacciones emocionales intensas tienen una duración corta, y si la persona estuviera sola, o su interlocutor supiera cómo no seguir estimulando su agresividad, en poco tiempo esa reacción por muy intensa que parezca, se disolvería. Si se prolonga, es que estamos sirviendo de estímulo disparador con nuestra actitud o nuestras verbalizaciones.

4. A partir de ahora es el único momento en que podemos empezar a intervenir o responder a nuestro airado interlocutor. Pero lo que digamos, nuestra reacción, puede volver a poner a la persona en el nivel de salida o activarla de nuevo, o por el contrario ayudar a que se siga calmando, pues nuestra respuesta le va a afectar.
5. La persona ya está más calmada.
6. Es el momento adecuado para resolver el problema, ya ha vuelto al nivel racional.

Lo que hay que hacer:

- Activar nuestro control emocional. Esperar, hasta que se perciban signos evidentes de que la reacción emocional se está reduciendo. Mantener un tono de voz calmado y un volumen bajo aunque la otra persona lo aumente. Pensemos que primero es el respeto y después la comunicación.
- Escuchar sin juzgar ni darse por aludido, escuchar con serenidad y firmeza sin mostrar signos de temor o inseguridad. Le miraremos de forma serena y relajada permitiendo que exprese su irritación.
- Controlar el contexto, pasarse a un sitio a solas, hacer que otras personas se marchen, ya que si piensan que están siendo observados por terceros puede servirles para envalentonarse. Ofrecerles sentarse, para ponerse en un ambiente más naturalmente amistoso.
- Permitirle ahora que exponga su problema y mostrar empatía haciendo ver que le entendemos en lo que dice y en cómo se siente. Iniciar ahora juntos el proceso de solución de problemas.

Lo que no hay que hacer:

- No hay que intentar calmar a una persona cuando está “fuera de sí”.
- No hay que tratar de razonar con ella.
- No hay que interrumpirle en absoluto.
- No hay que defendernos o justificarnos.
- Por supuesto no atacarle, criticar o regaña

Si mi objetivo es “no entrar al trapo”, tendré que activar mi autocontrol emocional para conseguirlo, reconocer la irritación de la persona reservándome mis propios juicios sobre lo que debería hacer la persona irritada y escuchar activamente permitiéndole expresar su irritación sin defenderme, permite que la irritación disminuya. Si no se retro-alimenta, la irritación pasa.

## **2. Disco Rayado**

Consiste en repetir, una y otra vez, lo que queremos pero sin enojarnos, sin irritarnos y sin levantar la voz. Los problemas con los demás suelen llegar muchas veces a causa de que, o bien, dejamos aflorar nuestras pasiones, o bien, cedemos para no molestar al otro.

En ningún lugar está escrito que haya que hacer una tragedia de un "tira y afloja". Se utiliza esta técnica cuando se pone en juego alguna cuestión que consideremos esencial.

El mantener una postura coherente, además, elevará la imagen que las demás personas tienen de nosotros. Además, con esta técnica ayudamos a centrar la cuestión en sus términos y no nos dejamos vencer por sentimientos de culpabilidad, por apelaciones a nuestra fortaleza, etc. Seguir el juego de los argumentos personales lleva, casi indefectiblemente, a la discusión.

## **3. Banco de Niebla**

Técnica que consiste en encontrar algún punto limitado de verdad en el que puedes estar de acuerdo con lo que tu antagonista está diciendo. Puedes estar de acuerdo en parte, o en principio pero mantener tu postura puesto que tienes razones para hacerlo. Demostraremos una actitud razonable al mismo tiempo que haremos ver a la otra persona que nuestra intención no es atacar su postura. Su fin es evitar que las reacciones puramente emocionales influyan negativamente en las relaciones con los demás. Es especialmente eficaz cuando somos objeto de críticas. Consiste en abstenernos de hacer resistencia, aceptando que es posible lo que nos dicen.

Si obramos así, nos obligamos a escuchar exactamente lo que nos dice el crítico, aprendiendo a responder únicamente a lo que dice realmente, y no a lo que sus críticas llevan implícito o creemos que llevan implícito, pues se crearía una espiral interminable.

También nos enseña a ser buenos oyentes, a escuchar, sin lanzarnos a interpretaciones. Como nadie es perfecto, cada una de las críticas tiene cierta parte de verdad.

#### **4. Compromiso Viable**

Consiste en ofrecer a nuestro interlocutor una opción a su demanda, en forma de compromiso viable y siempre que esto no implique un menoscabo de nuestro derechos. Para ti-Para mí. Ganan las dos partes.

### **9. LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

La comunicación juega un papel fundamental pues es un proceso de carácter social a través de la cual los seres vivos nos comunicamos con nuestros semejantes, implica compartir debido a que se da en grupo. Ha sido un factor muy importante en el desarrollo de la civilización ya que siempre ha existido la imperiosa necesidad de comunicarse en el ser humano. Esto ha hecho que se hayan perfeccionado los medios de comunicación. El paso definitivo para el avance de la comunicación fue sin duda la creación de la imprenta, en el siglo XV, lo que permitió una comunicación de forma masiva.

La Revolución Industrial, el descubrimiento de la electricidad y la aparición de cambios tecnológicos como la telegrafía, el teléfono, la radio, el cine o la televisión, y, en la época actual, Internet, han posibilitado la comunicación global.

En nuestro trabajo, la comunicación es primordial. Nos comunicamos con nuestros compañeros, con nuestro jefe, con los clientes, con los proveedores, etc. Por tanto, es importante tener una buena comunicación. Tenemos que aprender a comunicarnos.

### Elementos de la Comunicación:



- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina). Selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje de manera que pueda ser entendido por el receptor.
- **Receptor:** Es la persona, grupo o máquina a la que se destina el mensaje. Realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.
- **Código:** es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje, debe estar codificado de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. El más común es el idioma.

En la Administración se utiliza un lenguaje propio que se conoce como “lenguaje administrativo”, que debe ser claro y sencillo, ya que el receptor del mensaje, en gran parte de las ocasiones es el ciudadano y no tiene por qué estar familiarizado con dicho lenguaje.

- **Mensaje:** es el contenido de la información, debidamente codificada. El conjunto de ideas, sentimientos o acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta. Por ejemplo; el aire, en el caso de la voz o el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.
- **Contexto:** Conjunto de circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje.

Actualmente también se añade como elemento de la comunicación la **fuerente** que es el lugar de donde emana la información, en la actividad de la Administración la fuente principal es la norma jurídica.

## 9.1 Tipos De Comunicación

En las relaciones laborales, se pueden distinguir diferentes tipos de comunicación:

### La Comunicación formal

Tiene lugar en una organización, empresa o institución mediante los canales establecidos para tal fin. Las características de este tipo de comunicación:

- La Organización, determina la clase de mensajes que se deben emitir.
- Lenguaje burocrático utilizando canales muy formales.
- Lo negativo es que se convierten en mensajes rutinarios y tardan más en llegar a todos los destinatarios.
- Lo positivo es que el mensaje sufre menos distorsiones.

### La Comunicación informal

Es la comunicación que tiene lugar fuera de los canales establecidos por la Organización, empresa o institución. Tiene las siguientes características:

- Es más rápida que la comunicación formal.
- En ocasiones puede ser muy eficaz sobre todo en asuntos que requieran rapidez.
- Lo negativo; se distorsiona más frecuentemente.
- Lo positivo; se produce una mayor frecuencia de retroalimentación que influye en la calidad de la comunicación.
- Sirve para aliviar la tensión de una persona o de un grupo.

## 9.2 Formas de Comunicación

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en tres grandes categorías: la comunicación verbal, la comunicación no verbal y la paraverbal.

**Comunicación verbal:** Se refiere a las palabras que utilizamos y a nuestro tono de voz.

**Comunicación no verbal:** El lenguaje verbal va acompañado, en la mayoría de las ocasiones, de mensajes no verbales. Estas dos formas de comunicación se complementan y hacen que alcancemos la comprensión del mensaje. Cuando dos personas se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente en muchos niveles, conscientes e inconscientes, y para ello emplean la mayoría de los sentidos: la vista, el oído, el tacto y el olfato.

La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, como es el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de los brazos o las manos, la postura corporal, la distancia física entre los interlocutores, la forma de vestir, etc.

➤ **La expresión facial**

Se dice que “la cara es el espejo del alma”. La expresión de la cara refleja las distintas emociones que una persona está experimentando en un momento determinado.

➤ **La mirada**

Es uno de los elementos no verbales de mayor importancia, principalmente en la escucha. La falta continua de contacto ocular puede indicar retraimiento, evitación o respeto.

➤ **La sonrisa**

La sonrisa constituye un elemento fundamental en la bienvenida y la despedida de las personas, además de transmitir aceptación y amabilidad con la persona a la que sonreímos.

➤ **La postura**

El acercamiento, producido por la inclinación del cuerpo hacia su interlocutor, se interpreta como atención e interés, mientras que la retirada, se interpreta de forma negativa, como rechazo o repulsión.

➤ **Los gestos**

Principalmente los que hacemos con las manos. Tienen un contenido cultural, aceptado por los individuos de un mismo contexto sociocultural. La forma de realizarlos, rápida o lentamente, continuos o en momentos

concretos, será la clave para que los demás sacarán conclusiones sobre nuestro estado emocional.

### ➤ **La distancia**

Hay que tener en cuenta la distancia, según el tipo de situación en la que se da la relación interpersonal y la cultura a la que se pertenece. Se habla de cuatro zonas según la distancia: Una zona íntima, una zona personal, una zona social y una zona pública. La mayor o menor proximidad se establece con el tipo de relación planteada y el grado de aceptación de la misma, resultando inconvenientes distancias que no son admitidas por ambas partes.

Los componentes **paraverbales o paralingüísticos** son aquellos, que se refieren al “cómo se dicen las cosas”. Un mismo mensaje se puede expresar con mayor o menor volumen, cambiando así el significado del mensaje, pese a que las palabras sean exactamente las mismas y únicamente se varíe el volumen. Los principales componentes son:

- **El volumen**

Su función primordial es que podamos ser escuchados. También permite enfatizar o reforzar algunas partes de lo que decimos y ayudarnos a transmitir nuestras emociones.

- **El tono y el timbre**

El tono nos ayuda en el tipo de frase que expresamos; exclamación, interrogación, afirmación, etc.

El timbre se considera como el modo propio y característico de la voz de cada persona, de forma que hay voces cuyo timbre puede resultar poco agradable y voces con timbres muy agradables (algunos locutores de radio, actores, etc.). Estos dos elementos, pueden influir en nosotros en la recepción de los mensajes.

- **La fluidez verbal**

Se refiere a la forma en la que pronunciamos y emitimos las palabras. Si hay vacilaciones o perturbaciones en la fluidez pueden causar la impresión de inseguridad, poco interés o ansiedad.

- **La velocidad**

La cantidad de palabras que decimos en un tiempo determinado o la velocidad con la que hablamos, rápida o lentamente, influye en nuestro interlocutor, ya sea aburriéndolo si hablamos demasiado lentos, o dificultándole la comprensión, si lo hacemos rápidamente. Bien utilizada, la velocidad nos puede ayudar en la calidad de nuestros mensajes.

- **Las pausas/Los silencios**

Nos sirven para remarcar las partes de nuestros mensajes. Es muy importante controlar los tiempos que tardamos en empezar a hablar una vez que ha terminado de hacerlo nuestro interlocutor. No es bueno empezar a hablar antes de que nuestro interlocutor haya terminado de hacerlo.

### **9.3 Estilos Comunicativos**

Existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, agresivo y asertivo.

**Pasividad.** Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados, incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás.

**Agresividad.** Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad y se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

**Asertividad.** Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta. Frena

pacíficamente a las personas que les atacan verbalmente. Es respetarnos nosotros y a los demás también.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el **pasivo-agresivo**. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarse a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así, no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad).

#### 9.4 Barreras a la Comunicación

En ocasiones, a pesar de intentar comunicarnos poniendo toda nuestra atención, no nos entendemos porque existen factores que impiden que nos expliquemos bien o que escuchemos con atención. A este se llaman barreras y pueden ser de dos tipos.

- **Externas**, que proceden de la situación o del entorno en el que estamos o de cómo nos comportamos físicamente.
- **Internas**, que son aquellos aspectos que están ligados a la actitud que tenemos cuando escuchamos.

Entre las **barreras externas** podemos destacar:

- **El ruido:** producido por el equipamiento (impresoras, fotocopadoras, fax...), teléfono, otras personas hablando dentro o fuera de la sala, la radio, etc.
- La lejanía con el interlocutor.
- **Las distracciones visuales:** ventanas orientadas a lugares transitados, personas que pasan al lado, área de trabajo llena de cosas, etc.
- **Los gestos del que habla:** tics nerviosos, excesivos gestos faciales, etc.
- **Culturales:** como la diferente formación o cultura, el uso de palabras técnicas específicas del lenguaje, el desconocimiento del idioma...

Son **barreras internas**, por ejemplo:

- El estado de ánimo.
- Estar pensando en nosotros mismos, en “nuestras cosas”.
- Mantener la mente cerrada.

- Sentir pereza de escuchar o falta de interés.
- Tener sentimientos de superioridad.
- Las creencias y aptitudes.
- Distorsiones de la percepción.

### 9.5 La Escucha Activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el **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.**

**La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.** 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 empatía, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

#### **Elementos a evitar en la escucha activa:**

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. 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. Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.

- No contraargumentar.

### **Habilidades para la escucha activa:**

- **Asertividad:** Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta. Frena pacíficamente a las personas que les atacan verbalmente. Es respetarnos nosotros y a los demás también.
- **Empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su piel" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos e intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si 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...".
- **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 que dices me parece muy interesante"; "Me gusta lo que cuentas", "Me parece divertido"...

## 10. CONCLUSIÓN:

El ser humano es un ser social que se encuentra rodeado de otros seres humanos, los cuales conforman su identidad. De la misma manera, en el desempeño laboral, se ven en la necesidad de compartir actividades para el cumplimiento de metas y objetivos, al mismo tiempo que se satisfacen sus necesidades individuales.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales, sino que implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, logrando mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal.

Todo ser humano, en algún momento de su desarrollo profesional se verá enfrentado a ésta modalidad de trabajo, para la cual debe estar preparado y capacitado. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo y la adquisición de habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de su trabajo como pueden ser: la capacidad de gestionar su tiempo para llevar a cabo el trabajo diario, participar en las actividades del equipo, tomar decisiones, resolver problemas y comunicarse eficazmente.

Sin duda, el grupo y el trabajo en equipo son la mejor manera de vivir y trabajar.

**“El trabajo en equipo permite a la gente común obtener resultados poco comunes” (Andrew Carnegie)**



dreamstime.com

## BIBLIOGRAFIA:

- Acosta, J.M<sup>a</sup>. (2011), *“Trabajo en Equipo”*, Madrid, Business&MarketingSchool Esic.
- Ovejero, A. (2010), *Psicología Social “Algunas claves para entender la conducta humana”*, Madrid, Biblioteca nueva.
- Borrell, Francesc (2000, 2008), *“Cómo Trabajar en Equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros”*, Gestión.
- Tierno-Galván, B. (2007), *“Optimismo Vital”*, Barcelona, Ediciones Temas de Hoy.
- Unangel, consultores (2006), *“Trabajo en equipo”*, Madrid.
- Sánchez Pérez J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Meredit Belbin. (2000), *“Papeles del Psicólogo, Mujeres directivas ante el tercer milenio”*.
- Katzenbach, Jon R. y Smith, Douglas K. (2001), *“Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento”*, Versión española, Díaz de Santos.
- Caballo, V. (1998), *“Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales”*.
- Wikipedia (2012).