

8

El trabajo en equipo

Para ser capaz de:

- Aplicar las estrategias del trabajo en equipo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Utilizar la reunión como herramienta de trabajo.
- Conocer las características de los conflictos, así como los métodos para su resolución.
- Utilizar la negociación para resolver los conflictos que puedan producirse en el seno del equipo de trabajo.

Necesitarás familiarizarte con:

- El equipo de trabajo.
- Los roles en el equipo de trabajo.
- Las técnicas de dinámica de grupos.
- Las reuniones de trabajo.
- La convocatoria y el acta de una reunión.
- El papel del moderador en las reuniones.
- El conflicto y sus causas.
- Los medios de solución de conflictos.
- La negociación.
- Las estrategias y las tácticas negociadoras.
- El proceso negociador.



► El reconocimiento por un trabajo bien hecho

«Cuando tenía 12 años mis padres decidieron abrir una empresa de gestión cobros en una pequeña ciudad del estado de Pensilvania. Mi padre había trabajado en la industria financiera y fue alentado por sus colegas para abrir su propia empresa. En ese momento no tenía idea del impacto que esa decisión, algún día, tendría en mi propia profesión.» *Harry Strausser III* Presidente - Remit Corp.

Harry Strausser III aprendió en su niñez una serie de valores relacionados con la empresa, entre los que se encuentran la importancia del trabajo duro y la puntualidad. Pero su descubrimiento más valioso fue asumir que tenía que trabajar en armonía con otras personas con las que debía mantener una actitud positiva.

[...]

«¿Cómo hacemos para encontrar empleados calificados, compensarlos como corresponde, motivarlos para que estén contentos con sus trabajos y, en última instancia, que formen parte de un equipo productivo a largo plazo?»

La mayor parte de las empresas creen, por tradición, que el dinero es la motivación principal de los empleados y que cuanto más cobren, más contentos van a estar con sus trabajos, pero los estudios demuestran que no es así. Para las miles de personas entre-

vistadas, el dinero se encontraba en quinto lugar entre los elementos de motivación laboral más importantes. Para sorpresa de todos, el primer puesto fue el «reconocimiento por un trabajo bien hecho».

En el caso de las empresas de gestión de cobros, los empresarios han descubierto que es fundamental lograr que el trabajo sea divertido para mantener la energía y el interés de los trabajadores. En estas empresas se hacen competiciones que premian a quienes alcancen una serie de metas cruciales para el logro de objetivos de la empresa. Estos incentivos, que no tienen que ser necesariamente costosos para la empresa, deben estar al alcance de los empleados que se concentran en sus trabajos y se comportan de forma ética

Adaptación de una noticia sobre Harry Strausser III aparecida en la web i2credit.com en diciembre de 2007.

Tras la lectura del texto anterior, reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué relación crees que existe entre trabajar en equipo y la motivación?
2. Clasifica de mayor a menor importancia estos criterios en lo que respecta a tus perspectivas en el mundo laboral: formación, dinero, reconocimiento, tiempo libre, horario flexible, ascensos.
3. El artículo habla de premiar al comportamiento ético. ¿A qué crees que se refiere?

El trabajo en equipo incrementa la productividad y reporta beneficios personales y profesionales para el trabajador.

1 El equipo de trabajo

El trabajo en equipo es un sistema organizativo donde sus integrantes consensúan la forma de trabajar y los objetivos, al tiempo que comparten liderazgo y responsabilidades.

El éxito de esta fórmula de trabajo se debe a las ventajas que proporciona tanto a la empresa como a sus trabajadores.

Ventajas		Inconvenientes
Para la organización	Para la persona	
Mayor rendimiento	Trabajo más satisfactorio	Mayor dificultad para alcanzar el acuerdo
Mejor comunicación		Holgazanería social
Mayor compromiso	Desarrollo personal y profesional	Riesgo de manipulación
Mayor creatividad		Escudarse en el equipo

Tabla 8.1. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo.

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que colaboran unidos por un interés común.

1.1. Los equipos y los grupos de trabajo

Un equipo de trabajo es algo más que un grupo de individuos que colaboran para realizar un interés común, definición que corresponde a un grupo de trabajo.

Las características que definen a un grupo de personas como equipo de trabajo son las siguientes:

- **Objetivo definido.** El equipo establece sus propios objetivos aunque estos estén subordinados a los de la organización a la que pertenece.
- **Liderazgo compartido.** Existe un coordinador que muestra los avances del grupo y representa al equipo, pero no se define una jerarquía de puestos. El coordinador se convierte en un facilitador de equipo.

Atención

Mientras un jefe recibe la autoridad de la posición jerárquica que ocupa en la empresa, en el equipo de trabajo el líder recibe la autoridad de su propio equipo.

	Grupos de trabajo	Equipos de trabajo
Objetivos	Solo los de la organización.	Específicos, subordinados a los de la organización.
Liderazgo	Puede no existir un responsable o coordinador; de haberlo, es impuesto.	Existe un coordinador, compartido o acordado.
Reparto trabajo	Igualitario, en partes iguales.	Flexible, en función de las habilidades profesionales/personales.
Comunicación	Estructurada y cerrada.	Flexible y abierta.
Decisiones	Impuestas.	Consensuadas.
Responsabilidad	Individual.	Conjunta.
Autoevaluación	No es necesaria o solo se hace al final.	Es continua.

Tabla 8.2. Características de los grupos y equipos de trabajo.

- **Reparto de trabajo flexible.** El reparto de tareas no se hace en partes iguales, sino según las habilidades, capacidades y motivaciones de cada integrante del grupo.
- **Comunicación abierta.** La interacción entre los miembros del grupo es frecuente, abierta e informal. Se fomenta la participación y la expresión de ideas. Las reuniones son poco estructuradas, muy creativas y enriquecedoras.
- **Decisiones consensuadas.** El propio equipo es el que por unanimidad toma las decisiones relativas al trabajo y las reglas de funcionamiento.
- **Responsabilidad conjunta.** Mientras que en un grupo de trabajo cada cual se responsabiliza de sus resultados, en el equipo de trabajo la responsabilidad de los resultados es asumida por todos.
- **Autoevaluación continua.** El equipo establece mecanismos para evaluar sus avances a lo largo de todo el proceso y hacer correcciones en caso necesario.

No todas las actividades requieren de un equipo de trabajo para llevarse a cabo. Algunas se organizan mejor a partir del trabajo individual.

Ejemplo ▶ En una asesoría de negocios, donde cada empleado tiene su propia área de responsabilidad (laboral, fiscal o contabilidad), no es necesario trabajar en equipo, porque cada persona es autónoma. En cambio, si hiciera falta todo el personal de la asesoría para analizar un problema determinado y llegar a una solución, sí cabría hablar de equipo de trabajo. ◀

1.2. Los tipos de equipo de trabajo y las claves de su eficacia

Existen tantos tipos de equipo como objetivos. Cada empresa pone de manifiesto sus preferencias a la hora de establecer la creación de equipos de trabajo, en la propia organización y en los valores que quiere transmitir a sus empleados.

Según su duración, los equipos de trabajo pueden ser:

- **Temporales.** Funcionan durante un tiempo determinado hasta la consecución de un objetivo; entonces, dejan de existir. Pueden recibir el nombre de «equipos *ad hoc*».

Ejemplo ▶ Equipos médicos de organizaciones no gubernamentales que atienden campañas de vacunación en los países menos favorecidos. ◀

- **Permanentes.** Su existencia es prolongada porque forman parte de la estructura organizativa de la empresa o porque su objetivo es más complejo.

Ejemplo ▶ Equipos de analistas de procesos y tiempos de trabajo, que estudian la producción en cadena de un determinado producto. ◀

También se pueden clasificar en función de su grado de formalidad en:

- **Formales.** Se crean de forma deliberada y a iniciativa de la empresa, para trabajar sobre una determinada materia o lograr un objetivo común.

Ejemplo ▶ Equipos de trabajo constituidos por los jefes de un departamento para desarrollar las relaciones con un cliente específico. ◀

- **Informales.** Surgen de manera espontánea y a iniciativa de alguno de los integrantes del equipo. Sus fines son diversos: desarrollar mejoras en los resultados, analizar problemas, poner en común aportaciones, etc.

Ejemplo ▶ Un equipo de compañeros de trabajo preocupados por la importancia de la atención al cliente que deciden por su cuenta elaborar un manual dirigido a los consumidores. Los círculos de calidad son otro ejemplo de grupo informal. ◀

Atención

Los equipos de trabajo generan sinergias: el todo es más que la suma de sus partes.

La eficacia de los equipos de trabajo depende de que su estructura sea adecuada a los fines que busca conseguir.

Glosario

Los círculos de calidad son equipos de trabajo formados por trabajadores de diferentes áreas de una empresa que se reúnen para analizar posibles fallos y plantear mejoras. Son voluntarios y gozan de una gran autonomía. Comenzaron a utilizarse en Japón y se han extendido al mundo occidental.

El trabajo en equipo proporciona ventajas tanto para la organización en la que se integra como para sus miembros en el nivel personal.

Atención

La mayoría de los conflictos de un equipo de trabajo se deben a la falta de una metodología para definir los objetivos y diferenciar los roles que han de ser asumidos por los miembros del equipo.

El DVD incluye el formulario completo de evaluación de equipos de trabajo.

Fig. 8.1. Extracto del formulario de evaluación de equipos de trabajo.

Desde hace unos años se viene hablando con gran interés en el mundo laboral de los equipos de alto rendimiento. Se trata de equipos que reúnen una serie de características que incrementan su eficacia:

Es competente desde el punto de vista técnico	Conecta las habilidades, aptitudes y conocimientos de cada miembro y los relaciona para lograr el mejor resultado posible.
Marca objetivos	Fija objetivos claros, específicos, alcanzables, desafiantes, temporalizados y medibles.
Identifica y distribuye funciones	Crea funciones, reparte el trabajo y asigna responsabilidades en función de la capacidad (saber) y predisposición (querer) de cada integrante del equipo.
Comunica y establece relaciones	Fija como premisas el diálogo, el respeto a los demás y a uno mismo, y potencia la participación y la escucha activa.
Logra la identificación de sus miembros con el equipo	Hace que los miembros del equipo se sientan orgullosos y satisfechos de pertenecer a él.
Supera problemas y afronta conflictos	Establece procedimientos para hacer frente a conflictos y asume estos como una oportunidad de mejorar.
Otorga recompensas	Sabe que el incentivo invita a la nueva acción, y por ello da premios colectivos e individuales por el trabajo bien hecho.
Se evalúa con periodicidad	Cree que para mejorar hace falta saber en qué situación nos encontramos; para lo cual establece una valoración periódica de la situación.

Tabla 8.3. Los equipos de alto rendimiento suelen combinar con éxito los intereses y necesidades personales de sus integrantes con los de la organización en la que se integran.

Una de las claves de un equipo de trabajo eficaz es la evaluación continua de su funcionamiento interno, así como del grado de cumplimiento de sus objetivos. Para evaluar estas cuestiones, los miembros del equipo, junto con su coordinador, tienen múltiples herramientas.

La más habitual es el empleo de fichas que deben cumplimentar los integrantes del equipo. Una vez completadas, se procede a su análisis, para con ellas corregir y mejorar las áreas menos satisfactorias.

Competencia técnica	+	=	-	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo disponen de los conocimientos necesarios para acometer con éxito las actividades y responsabilidades. • Los miembros del equipo dedican tiempo y esfuerzo a la formación y al desarrollo personal. • Los miembros del equipo respetan las áreas de competencia profesional de los demás. 				

- El doctor Ramírez dirige el equipo médico más reconocido del hospital, formado por él mismo, dos cirujanos, un especialista cardiovascular, un anestesista, una jefa de enfermeras y tres enfermeras.

Los integrantes del equipo mantienen relaciones personales muy cordiales y hacen todos los esfuerzos necesarios para mejorar año tras año su porcentaje de éxito en el quirófano, para lo cual acuden a congresos e investigan para familiarizarse con las técnicas más novedosas.

La imagen del equipo es tan buena, que el doctor Ramírez recibe muchas solicitudes de profesionales que se quieren unir a él.

En el quirófano hay dos pautas claras de actuación ante un problema: en cuestiones de enfermería, prevalece la opinión de la enfermera jefe a no ser que las tres enfermeras defiendan otra opinión de forma unánime. En el resto de cuestiones, prevalece la opinión del doctor Ramírez, a no ser que los otros dos cirujanos y el especialista cardiovascular tengan unánimemente otra distinta.

El anestesista, como jefe de quirófano (es el responsable de mantener con vida al paciente), tiene derecho de veto sobre cualquier decisión. En lo que respecta a cuestiones personales cualquier conflicto debe solucionarse en privado. Cuando no se soluciona, el especialista cardiovascular, persona de confianza del doctor Ramírez y miembro de más edad y experiencia, es el encargado de resolverlo. Estos protocolos son aceptados por todos los integrantes del equipo en el momento de su incorporación.

Identifica las claves del éxito del equipo del doctor Ramírez.

Solución:

Analicemos cada uno de los aspectos del trabajo del equipo:

- **Competencia técnica.** Es un equipo con funciones complementarias.
- **Objetivos.** La organización (el hospital) y el equipo comparten el mismo, que es salvar vidas. Existen sin embargo objetivos específicos del equipo, como mejorar su porcentaje de éxito.
- **Funciones.** En el quirófano cada persona tiene su función y se coordinan para una mayor eficiencia. Todos conocen sus funciones y confían en la competencia de los demás. El líder es el doctor Ramírez, que confía en el especialista cardiovascular para resolver las diferencias personales.
- **Comunicación y relaciones personales.** Tienen que ser abiertas y fluidas en todo momento. Sobre todo en el quirófano, donde cualquier error puede costar la vida al paciente.
- **Identificación con el equipo.** El sentimiento de pertenecer al equipo es subjetivo y difícil de cuantificar, pero parece claro que los miembros del equipo se sienten a gusto, como demuestra el hecho de que sus relaciones personales sean buenas.
- **Problemas y conflictos.** Se han previsto sistemas para la gestión de problemas tanto profesionales como personales.
- **Evaluación continua.** Los miembros del equipo luchan cada año por conseguir mejores resultados. La impresión general del personal del hospital es muy buena, lo que anima a muchos profesionales a pedir entrar en el equipo del doctor Ramírez.

El rol es el patrón de conducta o papel que desempeña alguien en un contexto determinado.

Son roles positivos los que contribuyen a la consecución de los objetivos del equipo y a su buen funcionamiento.

Son roles negativos los que perjudican el funcionamiento del equipo y la consecución de los objetivos.

1.3. Los roles en el equipo de trabajo

Según el contexto en el que nos encontremos nos comportaremos de forma distinta, y el equipo de trabajo no es una excepción. A cada uno de esos comportamientos, que presenta cada miembro y que definen la función que cumple en el equipo de trabajo, es a lo que se denomina rol.

El número de tipologías de personalidades que pueden tener los integrantes de un equipo es mayor que el de los roles que se suelen asumir en ese contexto. Podemos identificar dos grandes patrones de conducta: los roles positivos y los negativos.

A. Los roles positivos

Los roles positivos son también conocidos como favorecedores, ya que benefician la dinámica de funcionamiento del equipo. Son los siguientes:

- **Líder.** Es la persona de referencia en el grupo, puesto que, de forma natural, los demás le han dado la autoridad necesaria. Asume funciones de responsabilidad, coordinación y moderación. Si no existe esta figura será necesario un coordinador externo.
- **Alentador.** Es el motor del grupo por su entusiasmo y energía. Empuja adelante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en los proyectos.
- **Conciliador.** Tiene la virtud de encontrar posturas de consenso en situaciones de conflicto y oposición. Es decisivo para superar problemas y obstáculos.
- **Informador.** Ofrece datos, ilustra a sus compañeros y aporta una base de objetividad que ayuda a que avance el grupo.
- **Tranquilo.** Participa poco, pero acepta de buen grado lo que proponen otros. A pesar de su retraimiento es una persona interesada en las tareas y en el éxito del equipo de trabajo.
- **Organizador.** Tiene visión global sin llegar al nivel del líder. Reúne ideas, comentarios, sugerencias y es capaz de esquematizar y sintetizar todo lo que se dice.

B. Los roles negativos

También conocidos como perturbadores porque perjudican la marcha del equipo de trabajo y la consecución de sus objetivos. Son los siguientes:

- **Obstructor.** Se opone sistemáticamente a todo. Tiene un pero o un inconveniente permanentemente.
- **Agresor.** No solo se opone, sino que además es destructivo. Las críticas van más allá de la simple disconformidad y llegan al plano personal.
- **Chivo expiatorio.** Carga con la responsabilidad de los fallos del grupo.
- **Dominador.** Quiere salirse con la suya sin importar el modo. Todo vale: chantaje, miedo, manipulación, etc.
- **Ausente.** Solo está presente físicamente, pero no se siente miembro del equipo y actúa como si no estuviera en él. No aporta, ni expresa, ni enriquece.
- **Charlatán.** Habla de todo aunque no sepa mucho. Monopoliza las conversaciones y acaba por resultar pesado, con una aportación real escasa.
- **Cerrado.** Se aferra a sus puntos de vista sin atender a razones. No le importan los argumentos, porque las únicas ideas válidas son las suyas.

Una vez que sus integrantes aprenden a trabajar en equipo, los roles se irán configurando de manera natural, lo que facilita su observación.

Caso práctico 2 Los roles del equipo de trabajo

- Con el fin de preparar el lanzamiento de un nuevo perfume la empresa Darko, S.A., convoca una reunión de su equipo de trabajo. De la misma nos queda el siguiente testimonio:

«Juan da la palabra a Marisa, quien propone lanzar el perfume en febrero con una campaña que aproveche el tirón del día de san Valentín.

Alejandro protesta una vez más. No apoya condicionar el lanzamiento a una fecha concreta, y mira a Ana para ver si le apoya. Ana, callada desde que el grupo rechazó su propuesta de lanzar el perfume a primeros de enero, aprovecha para insistir en su propuesta.

Marisa replica que no se puede comparar la cuesta de enero con un día como el de san Valentín. Carla asiente, pero Alejandro se ríe de ella y le dice que antes también le parecía buena la idea de Ana.

Ismael, a quien Juan otorga la palabra, propone una solución: hacer el lanzamiento a mediados de enero, aunque con un mensaje orientado a los enamorados. Afirma que adelantar la campaña de san Valentín puede ser una buena estrategia.

Ana insiste: por qué no lanzar el perfume antes de Reyes y aprovechar el tirón de ventas de ambos días. Marisa apoya la propuesta de Ismael pues cree que es una buena solución intermedia, pero Ana la ignora y se cruza de brazos. Alejandro pregunta a Marisa si se ha enamorado y quiere regalar el perfume a su novio.

Con cierta brusquedad, Juan interrumpe a Alejandro y pide a Eva su opinión. Eva lo tiene claro y también se pronuncia a favor de la propuesta de Ismael».

Identifica los roles que han adoptado cada una de las personas citadas.

Solución:

Persona	Rol	Actuación
Juan	Líder	Otorga los turnos de palabra, y cuando Alejandro se burla de Marisa, es quien lo interrumpe para atajar ese comportamiento.
Marisa	Alentadora	Hace propuestas constructivas sobre el lanzamiento, y detecta los aspectos positivos de las propuestas de Ismael, para abrir una nueva vía de discusión, buscando un acuerdo.
Ismael	Conciliador	Propone una solución que combina las propuestas de Marisa y Alejandro, y que es la que finalmente se acepta.
Eva	Organizadora	No ha intervenido tanto como otros, pero cuando opina, lo hace sobre una base bien informada, que demuestra que ha estado atenta a las opiniones de los otros. Su punto de vista sintetiza diversos aspectos de cada propuesta.
Carla	Tranquila	No aporta mucho, se limita a mostrar su conformidad con lo que otros dicen.
Alejandro	Obstructor agresivo	Adopta una actitud sarcástica para impedir aportaciones contrarias a sus puntos de vista. Tiende a enfrentarse con burlas groseras, más que a argumentar por qué cree que sus propuestas son mejores.
Ana	Cerrada	Insiste una y otra vez en una idea que ya fue rechazada. Cree que si la repite constantemente, acabará por ser aceptada.

El equipo de trabajo evoluciona en cohesión y rendimiento a lo largo de varias etapas diferenciadas.

1.4. La evolución del equipo de trabajo

Las personas crecen en altura, en peso; los equipos de trabajo, en rendimiento. Podemos diferenciar cinco etapas en el ciclo de vida del equipo de trabajo atendiendo a su rendimiento:

- **Inicio.** Predominan la baja productividad y la falta de claridad de metas, pero también el optimismo. Los miembros se sienten ilusionados con el proyecto asignado, las relaciones son cordiales y todos ponen de su parte para evitar conflictos. En esta etapa los niveles de productividad se equiparan al de un grupo de trabajo, debido a la excesiva dependencia de los integrantes respecto del coordinador por el miedo a lo desconocido, la timidez y la falta de confianza inicial.
- **Dificultades.** Afloran las diferencias de carácter y personalidad. El trabajo se complica y surgen las primeras complicaciones. Los problemas y conflictos son normales y, bien gestionados, refuerzan al equipo de trabajo, tal como veremos más adelante.
- **Claridad.** Conscientes de que están obligados a entenderse para sacar el proyecto adelante, los miembros encuentran el camino para superar las diferencias personales. El rendimiento crece.
- **Madurez.** A pesar de los roces y precisamente porque se conocen mejor, los miembros han aprendido a trabajar juntos y el equipo entra en una fase muy productiva, el grupo alcanza sus objetivos.
- **Fin.** Gran parte del proyecto está concluido, aunque restan por finalizar algunos asuntos. Los miembros del equipo comienzan a perder la ilusión porque solo falta cerrar el proyecto y liquidar el equipo. El rendimiento decrece y comienza una nueva situación de partida.

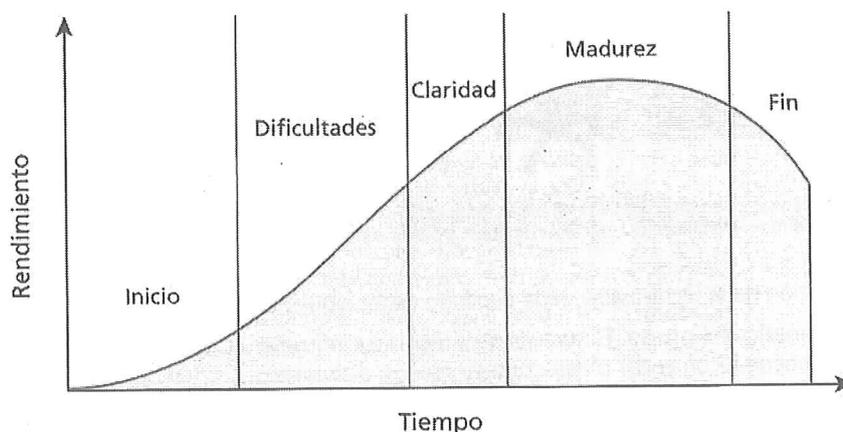


Fig. 8.2. Ciclo de vida del equipo de trabajo.

Aunque una de las premisas de funcionamiento del equipo de trabajo es la independencia y autonomía, es necesaria cierta tutela, sobre todo en los momentos iniciales. Ese papel es el que asume el coordinador del equipo.

Finalizado el proyecto es el momento de reflexionar sobre los resultados obtenidos. Cualquier análisis debe incluir al menos los siguientes aspectos:

- Realizaciones profesionales.
- Relaciones personales.

2 Las técnicas de dinámica de grupos

Todo grupo muestra una dinámica o comportamiento que lo hace peculiar en su forma de trabajar. Tanto sus integrantes como el equipo mismo evolucionan, al experimentar cambios a lo largo del tiempo.

La dinámica grupal en el entorno laboral puede ser guiada, analizada y mejorada en su rendimiento mediante el empleo de técnicas específicas y la celebración de reuniones.

Tanto en los grupos como en los equipos de trabajo es posible que surjan problemas (falta de comunicación, de consenso, de comunicación...) que dificulten el logro de los objetivos perseguidos. Para solventar estas dificultades, favorecer las relaciones interpersonales y potenciar las ventajas del trabajo en equipo es muy habitual utilizar las llamadas técnicas de dinámica de grupos.



Fig. 8.3. En selección de personal se emplean técnicas de dinámica de grupo para comprobar cómo interactuamos con los demás e identificar los caracteres de nuestra personalidad.

La elección de la técnica adecuada depende de los siguientes factores:

- **El tamaño del grupo.** El número de integrantes influye en la decisión de elegir una técnica y puede recomendar o desaconsejar recurrir a algunas.

Ejemplo ► Por ejemplo, en un equipo grande puede ser poco recomendable la técnica de debate porque las intervenciones de todos los miembros serían muy pocas (por falta de tiempo para conceder la palabra a todos). ◀

- **Los recursos disponibles.** Algunas técnicas exigen material específico para su desarrollo, otras precisan la asistencia de expertos o incluso un tiempo del que no se dispone. Por ello hay que analizar previamente las posibilidades que tenemos y si la técnica es realizable.
- **El objetivo.** En función de la finalidad se elegirá una u otra técnica, ya que no todas son igualmente idóneas para lograr un fin determinado.

Según el objetivo, podemos dividir las técnicas de dinámica de grupos en tres categorías:

- Técnicas que cuentan con la presencia de expertos.
- Técnicas que fomentan la participación.
- Técnicas que sirven para analizar y tomar decisiones.

Las técnicas de dinámica de grupos analizan el funcionamiento del grupo con el fin de mejorar la interacción de sus integrantes y el rendimiento del equipo.

Mediante las técnicas del panel y la mesa redonda se puede aprovechar la participación de expertos para que ayuden al equipo de trabajo.

2.1. Técnicas con presencia de expertos

Son técnicas que, para obtener información especializada sobre temas muy completos, otorgan el papel principal a expertos o especialistas:

Técnica	Descripción	Eficaz para
Mesa redonda	Consiste en una serie de exposiciones e intervenciones por parte de especialistas con diferentes puntos de vista sobre temas concretos.	Obtener una visión global sobre una cuestión concreta.
Panel	Un grupo (o «panel») de 4 a 6 expertos discute en público sobre las propuestas que realiza un amplio auditorio, sentados frente al público. El moderador expone el tema y propone al auditorio que le entregue a él las preguntas destinadas al panel.	Tomar una decisión que afecta a grandes colectivos.

Tabla 8.4. Técnicas de dinámica de grupos con presencia de expertos.

Las técnicas participativas están pensadas para promover la interacción y participación de los asistentes.

2.2. Técnicas participativas

Son técnicas que fomentan la participación de los integrantes del grupo. Son apropiadas para detectar las ideas, opiniones o expectativas de los asistentes:

Técnica	Descripción	Eficaz para
Philips 6/6	Grupos de 6 personas se reúnen durante 6 minutos para discutir el primer punto de un tema. Los portavoces de cada grupo exponen luego sus conclusiones y el moderador las sintetiza. A continuación discuten el punto segundo, y así sucesivamente. Esta técnica consigue la participación de todos los componentes y finaliza con una síntesis global.	Grupos numerosos.
Brainstorming o «torbellino de ideas»	Se forma un grupo de 8 a 12 personas. El moderador expone el tema durante 10 a 20 minutos. Los participantes comunican sus ideas con total libertad. Un moderador (o jurado) se encarga de seleccionarlas en función de criterios preestablecidos.	Muy eficaz para la creación de ideas; se trata de una técnica muy utilizada en publicidad para generar mensajes o campañas publicitarias.

Tabla 8.5. Técnicas participativas de dinámica de grupos.

2.3. Técnicas para el análisis y la toma de decisiones

Estas técnicas se dirigen al análisis o solución de problemas concretos que requieren de la participación de expertos y especialistas en el área que se trata:

Técnica	Descripción	Eficaz para
Estudio de casos	Analizar, investigar y buscar soluciones a un caso (normalmente real), de manera individual primero, y grupal después, mediante la discusión y el diálogo.	Adiestrar habilidades o capacidades.
Debate	Dos o más grupos de personas argumentan sobre el mismo tema aunque con distintos puntos de vista.	Ganar en perspectiva; necesita la coordinación de las intervenciones mediante la figura del moderador.
Simulación (role playing o juego de rol)	Cada miembro del grupo representa un papel dentro de la situación objeto del problema. El moderador puede analizar la situación dramatizada o hacer que cada miembro saque sus propias conclusiones.	Cuando afloran problemas personales entre los grupos o para contrastar habilidades comunicativas y sociales.
Los seis sombreros para pensar	Cada participante se pone un sombrero de color y debe realizar aportaciones al tema a analizar, asociadas al significado del color de su sombrero; blanco: objetividad; negro: crítica, factores negativos; amarillo: optimismo, factores positivos; verde: creatividad, propone ideas; azul: coordina el equipo; rojo: sentimientos y emociones.	Analizar problemas complejos.

Tabla 8.6. Técnicas de dinámica de grupos para el análisis y la toma de decisiones.

Caso práctico

3

Selección de técnicas de dinámica de grupos

- Malena Parada es una de las responsables de personal de Dinamalia, S. A., y tiene que decidir sobre las técnicas de dinámica de grupos más adecuadas para las siguientes cuestiones:
 - a. Analizar y decidir, sobre tres propuestas diferentes, qué estrategia comercial es la más oportuna para el siguiente semestre.
 - b. La creación de un eslogan para la campaña publicitaria de Navidad en el departamento de marketing, formado por ocho miembros.
 - c. Adiestrar las habilidades de decisión de los directivos.
 - d. Contrastar las habilidades sociales y comunicativas de un candidato que aspira a ocupar el puesto de jefe del equipo de ventas que acaba de quedar vacante.
 - e. Una ponencia para debatir las tendencias de consumo, a la que acudirán varios expertos con diversos puntos de vista, pero en la que se pretende que participe el público asistente.
 - f. La queja de un usuario sobre el servicio de atención al cliente.

Las técnicas para el análisis y la toma de decisiones requieren la presencia de especialistas en los asuntos sobre los que se quiere trabajar.

Atención

El estudio de casos y el *role playing* son técnicas muy utilizadas en selección de personal para determinar la idoneidad de un candidato a un puesto de trabajo.

Solución:

- a. La más adecuada es el debate. El estudio del caso se descarta porque ya existen tres alternativas reales sobre las que realizar el análisis. En cuanto a la simulación o *role playing*, serviría para profundizar en aspectos concretos pero no para tomar una decisión.
- b. La técnica por excelencia para grupos pequeños es el *brainstorming*. Se utilizaría el Philips 6/6 si el grupo fuera grande.
- c. Para el adiestramiento de las habilidades de los directivos lo ideal es el estudio de casos, preferiblemente reales. Enfrentándose a casos ficticios mejorarán su competencia cuando tengan que tomar decisiones en un entorno real.
- d. Un juego de simulación o *role playing*, en interacción dentro de un grupo, es ideal para evaluar las habilidades sociales o comunicativas de una persona.
- e. Al tratarse de un grupo numeroso, lo más adecuado es el panel. En caso contrario sería más adecuada la mesa redonda.
- f. Para analizar la queja desde todos los puntos de vista posibles sería eficaz la técnica de los seis sombreros de Bono.

Comprueba tus conocimientos

1. Si el trabajo en equipo es tan eficaz, ¿por qué no se organizan todas las actividades con este sistema?
2. ¿Por qué el trabajo en equipo es más productivo que otros sistemas?
3. ¿Qué grandes tipos de roles podemos identificar dentro de un grupo o equipo de trabajo?

3 Las reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo son una herramienta muy valiosa y exigente, con características muy distintas de los encuentros con amigos, familiares o compañeros de clase. Para que sean útiles requieren:

- **Organización**, prestando atención a cuestiones como quiénes son los asistentes, fecha, hora y lugar de celebración y, si es posible, duración.
- **Trabajo en equipo**, para que las ideas, planes y resultados sean mejores que los que habrían alcanzado los integrantes del equipo a título individual.
- **Buena comunicación**, imprescindible para la puesta en común de las posiciones de los asistentes.
- **Consenso**, ya que los asistentes tomarán decisiones de forma conjunta.
- **Definición del propósito de la reunión**, el tema o asunto de la misma. Si hay más de uno, es preciso ordenarlos de mayor a menor importancia. Si no hay un objetivo claro, la reunión acaba siendo una pérdida de tiempo.
- **Moderador**, ya que una persona, normalmente el organizador o convocante, se ha de ocupar de conducir el encuentro.

La reunión es una actividad mediante la cual un grupo de personas trata cuestiones concretas para alcanzar soluciones conjuntas.

3.1. El papel del moderador

Para evitar que las reuniones deriven en simples charlas o sean una pérdida de tiempo es muy importante seleccionar cuidadosamente a los asistentes y, sobre todo, al moderador. Un moderador debe combinar conocimientos técnicos y cualidades personales para desempeñar con éxito las siguientes funciones:

Durante	Centra la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • Explica y aclara el propósito de la reunión. • Aporta información y reconduce la reunión cuando el grupo se aparta del tema. • Al finalizar, resume los puntos principales y los acuerdos alcanzados.
	Fomenta un buen clima	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un clima abierto y de confianza para que fluya la comunicación. • Evita enfrentamientos entre los asistentes.
	Modera las intervenciones	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza los turnos de palabra. • Controla los tiempos de intervención. • Busca el consenso.
	Dinamiza la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • Si la situación lo requiere, debe motivar a los participantes e incluso utilizar técnicas de dinámica de grupos para ello.
Después		<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona sobre el desarrollo de la reunión. • Hace públicas las decisiones tomadas por escrito (acta). • Realiza un seguimiento del grado de cumplimiento de los acuerdos alcanzados.

Tabla 8.7. Las funciones del moderador en las reuniones de trabajo.

3.2. Tipos de reuniones

Según su objetivo, podemos clasificar las reuniones de trabajo en los siguientes tipos:

- **Informativas:** el objetivo es transmitir información útil para el grupo.
- **Consultivas:** su objetivo es conocer las opiniones del grupo sobre cuestiones concretas.
- **Analíticas o resolutivas:** lo característico de estas reuniones es tratar de resolver un problema o conflicto mediante la negociación.
- En la práctica las reuniones suelen ser mixtas, es decir, una combinación de dos o más tipos.

El éxito o fracaso de una reunión depende en gran medida del papel desempeñado por el moderador.

Las reuniones pueden ser informativas, consultivas o analíticas.

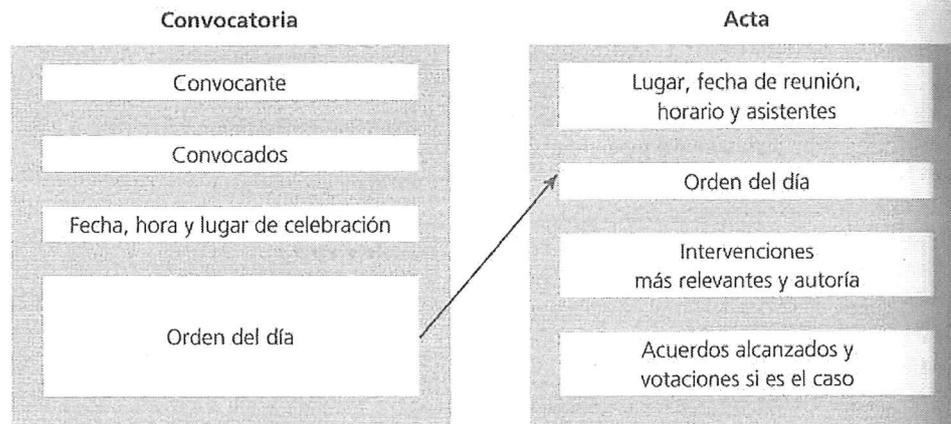


Fig. 8.4. La convocatoria y el acta.

La convocatoria sirve para comunicar a las personas que se desea que asistan de la celebración de la reunión. Dicha comunicación ha de hacerse con suficiente antelación para que se preparen los temas que se van a abordar. El orden del día es la lista de temas que se van a tratar. La aprobación del acta de la reunión anterior suele incluirse como un punto más del orden del día. El acta registra por escrito todo lo sucedido en el curso de la reunión: asuntos, intervenciones, acuerdos, etc.

Los conflictos en el equipo de trabajo surgen cuando se enfrentan posiciones divergentes sobre un asunto.

4 El conflicto y sus elementos

Es inevitable que surjan desacuerdos cuando nos relacionamos con otras personas, y el entorno laboral no es una excepción. La existencia de conflictos laborales se puede producir durante la marcha de un proyecto o el desarrollo de una reunión, pero es importante asumir que el conflicto es inherente al propio funcionamiento de los grupos humanos de trabajo.

Objeto	Causa de la disputa.
Partes	Son las personas o grupos de personas cuyos intereses entran en conflicto.
Influencia	Es la capacidad de cada una de las partes para imponer su criterio a la otra.
Entorno	Contexto y características del mismo en el cual se ha producido el conflicto.
Estrategias	Cada una de las partes tiene una estrategia con la que afrontar el conflicto.

Tabla 8.8. Elementos del conflicto.

4.1. Las causas del conflicto

El análisis de las causas del conflicto y una buena gestión del mismo pueden mejorar el equipo.

La existencia de un conflicto se viene interpretando como algo negativo, porque significa que hay una diferencia de cualquier tipo que genera tensión entre los miembros del equipo. Sin embargo, si logramos identificar, analizar y gestionar el conflicto de una manera adecuada, este se convertirá en una oportunidad de mejora y de cambio.

El origen de los conflictos más comunes en una empresa o un equipo de trabajo son:

- **Diferencias personales:** el conflicto puede ser el resultado de diferencias de carácter, criterio, escala de valores u opinión, o de rivalidades profesionales.

Ejemplo ► La adquisición de una máquina donde el jefe de fábrica prefiera la que tiene mayor garantía y el de contabilidad la más barata. ◀

- **Escasez de recursos:** las limitaciones de recursos, y las diferentes necesidades que de ellos tienen los distintos departamentos, hace que no todos los grupos de trabajo cuenten con los mismos recursos para lograr sus objetivos.

Ejemplo ► La asignación de fondos a los diferentes departamentos de una empresa puede provocar conflictos, cuando uno entiende que, de forma injustificada, se está desviando dinero a otros departamentos que no lo necesitan tanto. ◀

- **Indefinición en el reparto del trabajo:** una mala definición de responsabilidades o competencias puede dar lugar a conflictos entre jefes o compañeros.

Ejemplo ► Entre los jefes, el conflicto más habitual es la falta de claridad acerca de quién tiene prioridad para decidir; y entre los empleados, es un problema típico saber a quién le corresponde esta o aquella tarea. ◀

- **Mala comunicación:** la forma en que se produce la comunicación en el interior de la empresa puede dar lugar a malentendidos o malestar.

Ejemplo ► Los rumores o los juicios de valor innecesarios, no transmitir las órdenes por escrito o a través de terceros, etc. ◀

- **Motivos relacionados con el derecho del trabajo:** los desacuerdos en las condiciones laborales y la contraposición de intereses entre empresarios y trabajadores da lugar a frecuentes conflictos laborales.

Ejemplo ► Conflictos entre trabajadores con distintos complementos salariales, como puede ocurrir cuando unos tienen plus de antigüedad y otros no. ◀

4.2. La prevención de los conflictos

Sin ser la causante directa, la organización de la empresa puede favorecer la aparición de conflictos. El estilo de mando, el tamaño empresarial o la organización del personal configuran un entorno que, sin ser un problema en sí mismo, puede actuar como detonante de un conflicto.

Con el fin de impedir que los conflictos perjudiquen su productividad, las empresas pueden tratar de atajar su aparición mediante distintas herramientas:

- **Estudios generales de clima laboral (ambiente de trabajo).** Miden el grado de satisfacción de los trabajadores. Estos estudios recogen información sobre sistemas de trabajo, salarios, promoción, comunicación, etc.

Realizados con cierta periodicidad, y siempre que sean objetivos, detectan la mayor parte de síntomas que revelan la existencia de conflictos y situaciones problemáticas.

- **Indicadores indirectos.** Se trata de datos estadísticos que pueden revelar la existencia de conflictos ocultos, como por ejemplo los índices de absentismo, rotación o bajas laborales. Estos datos son analizados para determinar si son normales en relación con otros periodos de tiempo u otras empresas del sector.

Ejemplo ► Podría resultar muy revelador que la mayoría de las bajas se concentrara en un único departamento o que la baja productividad se diera siempre en los mismos turnos de trabajo. ◀

- **Observación directa.** Entrevistas y reuniones con trabajadores y mandos pueden proporcionar información relevante sobre los posibles conflictos. Su efectividad depende de la calidad de la comunicación en la empresa.

Ejemplo ► Para que los trabajadores se animen a exponer sus quejas o preocupaciones, sin temor a represalias, las empresas suelen habilitar buzones de sugerencias anónimos. ◀

Uno de los conflictos laborales de los que más se habla en los últimos años es el acoso laboral o **mobbing**, hostigamiento físico o psicológico al que es sometido el trabajador de forma sistemática para obligarle a abandonar su puesto de trabajo.

Atención

La existencia de un conflicto se suele interpretar como algo negativo, porque implica una diferencia de cualquier tipo que genera tensión entre las partes. Sin embargo, si logramos identificar, analizar y gestionar el conflicto de manera adecuada, puede ser una oportunidad de mejora o cambio.

Las empresas llevan a cabo actividades para prevenir el conflicto antes de que aparezca, pero establecen también métodos para tratarlos en caso de que surjan.

El *mobbing* puede ir asociado, además de al carácter agresivo y autoritario de algunas personas, a una deficiente ordenación de los puestos de trabajo y al abuso de autoridad de superiores jerárquicos.

Son cada vez más las empresas que, conscientes de la existencia de estos problemas en el seno de su organización, tratan de prevenirlos o, cuando ya han aparecido, resolverlos recurriendo a personal cualificado en esta materia.

Algunos índices pueden revelar problemas en el funcionamiento y cohesión del equipo:

- Índice de absentismo:

$$\frac{\text{Horas de ausencias registradas en un periodo}}{\text{Horas totales de ese periodo}} \cdot 100$$

- Índice de rotación:

$$\frac{\text{Trabajadores que han abandonado la empresa en el periodo}}{\text{N.º medio de trabajadores del periodo}} \cdot 100$$

4.3. La resolución de conflictos

Los métodos de resolución de conflictos son la conciliación, la mediación, el arbitraje y la negociación.

Una vez que han aparecido conflictos en el seno del grupo, hallar su solución pronto y sacar provecho de la situación dependerá del modo de afrontarlos.

Lo primero que hay que hacer es identificar el conflicto y analizar sus causas. Nunca ha una única causa, por lo que hay que distinguir qué factores han contribuido al conflicto.

Una vez que se conocen las causas del conflicto, su resolución se puede lograr mediante cuatro métodos:

- **Conciliación.** Una persona, denominada conciliador, intenta mediante el diálogo que los afectados acerquen posturas. El conciliador no da sin embargo una solución, que ha de llegar por acuerdo de las partes.
- **Mediación.** Un tercero, denominado mediador, que cuenta con la confianza de ambas partes, propone una solución cuya aceptación no es obligatoria para las partes.

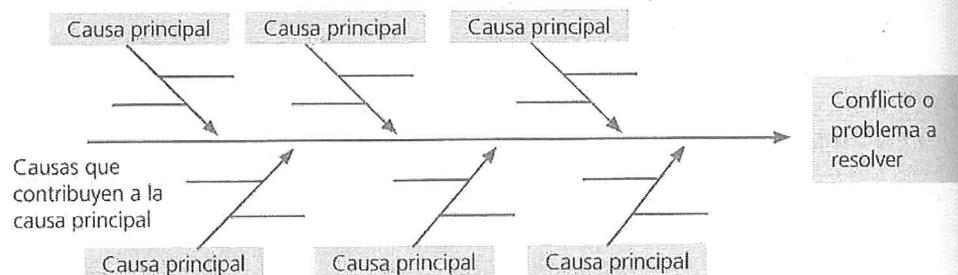


Fig. 8.5. Diagrama causa-efecto de Ishikawa. Las causas se pueden dividir en principales o secundarias, según su importancia en la aparición del conflicto. Kaoru Ishikawa (1915-1989), autor del diagrama causa-efecto, fue un teórico japonés de la administración de empresas, experto en el control de calidad.

- **Arbitraje.** Un tercero imparcial e independiente, denominado árbitro, trata de que las partes alcancen un acuerdo, pero, a diferencia del mediador, la solución que propone es obligatoria para las partes, que se han comprometido previamente a acatarla.
- **Negociación.** Es el método de resolución de conflicto más exigente, porque requiere, sin implicar a terceros, un gran esfuerzo de flexibilidad y madurez.

5 La negociación

La negociación es un método de resolución de conflictos en el que las partes tratan de llegar a una solución satisfactoria para todos mediante el diálogo. El fin del proceso de negociación es un acuerdo, para lo cual es necesaria la predisposición al diálogo.

Cuando con la negociación no es posible llegar a ese acuerdo, podemos acudir a las otras formulas de resolución de conflictos, entre las que se puede contar incluso la vía judicial.

En toda negociación, con independencia de su objeto y las características de las partes implicadas, es posible distinguir las siguientes fases:

- Preparación y planificación.
- Negociación.
- Cierre.

5.1. La fase de preparación y planificación

En el momento inicial, las partes implicadas clarifican la naturaleza del conflicto, así como sus respectivas estrategias, para tratar de superar sus diferencias y llegar a un acuerdo favorable, para lo cual:

- Establecen un calendario de reuniones, preparan los recursos materiales necesarios y fijan aspectos tales como lugar, quién asistirá, tiempos previstos y procedimiento en caso de llegar a un punto muerto.
- Definen el objetivo de la negociación, la manera de afrontarla y su margen de negociación.

	Posición más favorable que se puede lograr u objetivo más alto.
	Posiciones medias y alcanzables, u objetivos medios.
	Posición límite, por debajo de la cual no compensa continuar la negociación. Es el objetivo mínimo.

Tabla 8.9. Definición de los objetivos de la negociación.

- Estudian las posibles estrategias y las tácticas que se pueden seguir.
- Obtienen la mayor cantidad de información posible sobre la otra parte: sus objetivos, estrategias, tácticas (para así preparar una respuesta adecuada...), capacidad de decisión, etc.

5.2. La fase de negociación

Al comienzo de la negociación, las partes entran en una discusión en la que han de mostrar su deseo de llegar a un acuerdo. Cuando la discusión se interrumpe debido al inmovilismo de los implicados en el proceso, se llega a puntos muertos (periodos en los que la negociación no avanza).

En un segundo momento, las partes exponen sus propuestas, seguidas de una serie de ofertas y contraofertas que sirven para acercar los intereses de cada uno. Es en este momento cuando conviene realizar ofertas realistas y firmes, pero que no supongan un gran sacrificio para quien cede.

En un tercer momento, contando con más información, las partes están en condiciones de lanzar propuestas relacionadas, llamadas «paquete», y de realizar el intercambio. Es el momento de conceder a cambio de obtener; para ello resultan útiles las formas comunicativas condicionales (si te concedo... es para obtener...) y la fijación de acuerdos parciales que permitan avanzar en las concesiones.

La negociación es un proceso de resolución de conflictos en el cual las partes, a través del diálogo, tratan de llegar a una solución satisfactoria para todos.

La negociación empieza antes de que las partes se reúnan.

Durante la fase de negociación las partes realizan ofertas y contraofertas con la intención de acercar posturas para llegar a una solución.

La estrategia es el plan que se va a seguir para lograr el objetivo.

A. Las estrategias de negociación

La elección de una u otra estrategia dependerá de las características de la negociación, las partes implicadas y lo que deseamos conseguir:

Estrategia	Características	Recomendable...
Competitiva	Lo fundamental es satisfacer los objetivos propios, de tal forma que o se gana o se pierde. Las necesidades propias se resuelven a costa de las de la otra parte, por lo que se llama «de suma cero».	En situaciones urgentes o cuando ganamos mucho más de lo que el otro pierde. Hay que tener cuidado porque es una estrategia que puede ocasionar numerosos conflictos.
Sin interés	Consiste en mantenerse neutro en la negociación, no actuar deliberadamente, o eludir el enfrentamiento, al encontrarnos en un punto muerto de la negociación.	Cuando no contamos con información suficiente, la negociación no es importante, o cuando dejar pasar un tiempo puede mejorar la situación.
De compromiso	Es la más sencilla de las estrategias porque ambas partes obtienen algo de lo que quieren, pero, al mismo tiempo, pueden quedar insatisfechas. Se las denomina de «no suma cero».	Si las ganancias y pérdidas de las partes son proporcionales; o cuando es necesario ganar confianza, ya que si se gana o se pierde, lo hacen todas las partes.
Complaciente	Una de las partes cede totalmente a las pretensiones de la otra.	Cuando queremos «sembrar para recoger», o lo que ganamos es poco importante comparado con lo que pierde el otro.
Colaboradora	Es el método más integrador para negociar, pero también el que requiere más tiempo y esfuerzo. Se trata de llegar a una solución satisfactoria para las dos partes por igual.	Ambas partes ganan en relación con aspectos importantes, o cuando es necesario seguir manteniendo una buena relación con la otra parte.

Tabla 8.10. Tipos de estrategia en caso de negociación.

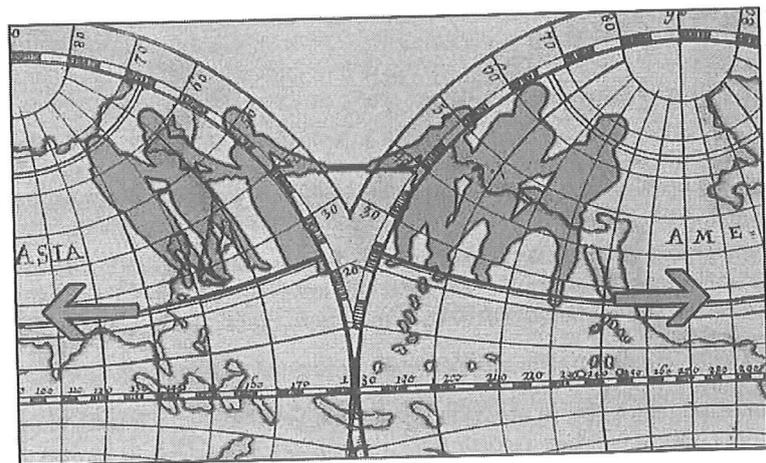


Fig. 8.6. Algunas estrategias de negociación, como la competitiva, pueden dañar la cohesión del equipo de trabajo.

3. Las tácticas de negociación

Cada estrategia negociadora se pone en marcha mediante tácticas concretas que acercan a las partes a su objetivo. Algunas de las tácticas que se pueden emplear en el curso de una negociación son:

- Demostrar que se escucha a la otra parte para que perciba que entendemos sus pretensiones.
- Realizar concesiones sin importancia, pero frecuentes, para ganar tiempo.
- Expresar que no estamos autorizados a realizar ciertas concesiones.
- Indicar los inconvenientes de una cuestión superflua para desviar la atención de la cuestión central y ganar tiempo.
- Expresar que tenemos otras posibles ofertas para presionar a la otra parte.
- Mostrarnos como de acuerdo con algunas posturas de la otra parte, pero indicando que nuestros superiores son rígidos e inflexibles.
- Alcanzar acuerdos parciales para ir avanzando hacia el acuerdo final.
- Realizar concesiones que aparenten ser valiosas para la otra parte, pero que para nosotros son mínimas.
- Guardar silencio para forzar al otro a hablar.

5.3. La fase de cierre y acuerdo

El momento final de la negociación llega cuando las partes superan sus diferencias. Se aproxima entonces el punto en que hay que poner en práctica técnicas de cierre que culminen todo el proceso.

El cierre debe darse cuando entendamos que hemos logrado todas las concesiones posibles de la otra parte y antes de que la otra parte nos exija más concesiones a nosotros.

Para cerrar se pueden utilizar diversas técnicas:

- El cierre tras un breve resumen de lo acordado.
- El cierre anunciado con algún tipo de concesión.
- El cierre con un tiempo de pausa, aplazando el acuerdo para otro momento.
- El cierre con ultimátum: «Lo dejamos así o no hay acuerdo». Esta es la técnica menos recomendable, por el riesgo que entraña.

Cuando se ha producido el cierre, estamos llegando a la fase del acuerdo, en la que se repasan y confirman los términos del mismo para que no haya malentendidos. También se fija un sistema de seguimiento para verificar el grado de cumplimiento de las partes.

Dependiendo del contexto de la negociación, a veces puede ser importante dejar constancia escrita del resultado de la misma. El documento resultante puede ser firmado por un tercero imparcial, como el moderador del equipo de trabajo o un superior jerárquico, para reforzar su formalidad.

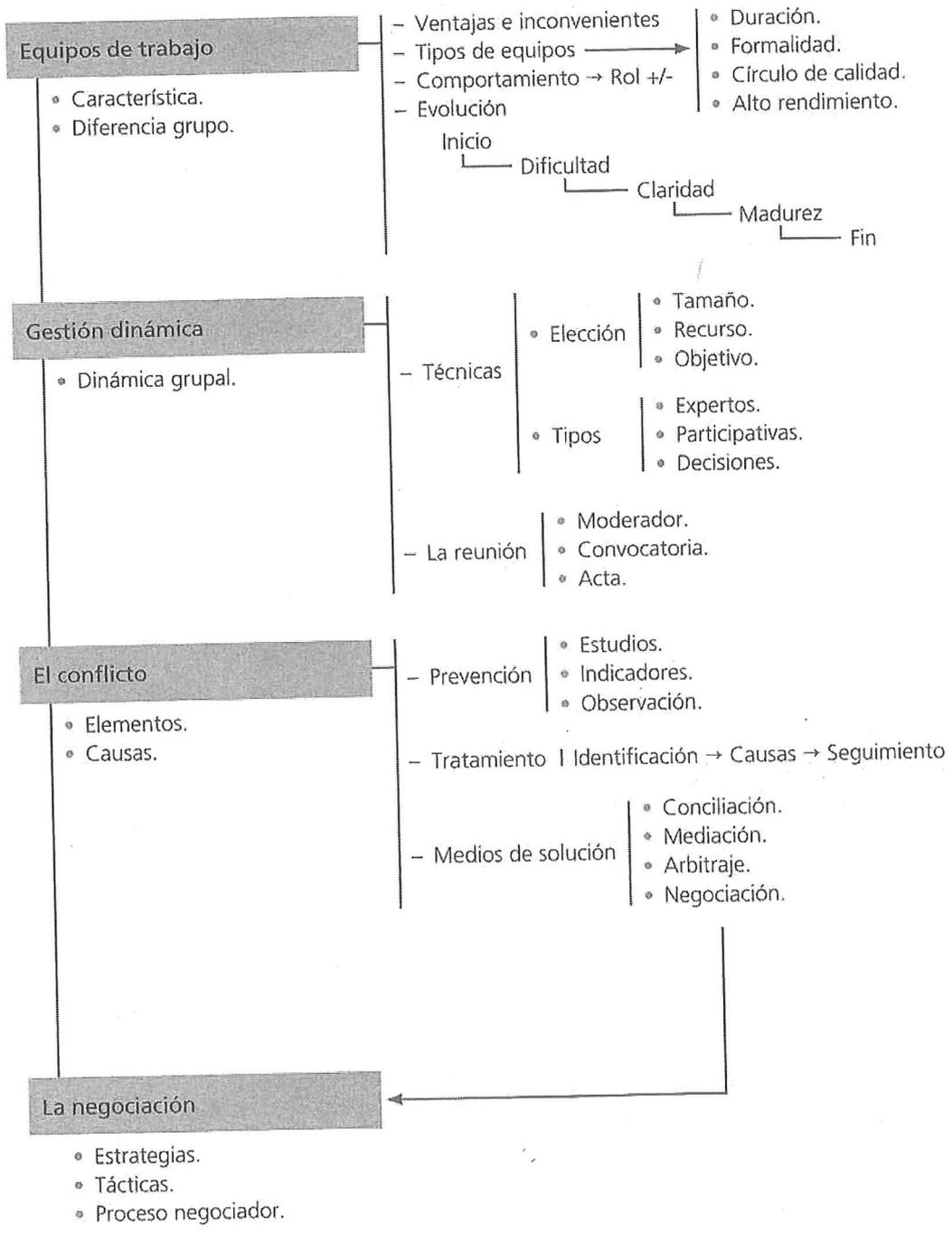
Comprueba tus conocimientos

4. ¿Por qué es importante el análisis del entorno en el cual se produce el conflicto?
5. ¿Cómo se relacionan los tipos de negociación competitiva y complaciente?
6. ¿Qué similitudes guarda la negociación estudiada en la presente Unidad con la negociación colectiva estudiada en la Unidad 6?

Las tácticas son acciones concretas que seguimos en una negociación para, siguiendo la estrategia marcada, lograr el objetivo.

El cierre y el acuerdo resultante llegan cuando las partes negociadoras entienden que han superado sus diferencias.

Esquema



El equipo Delta

Lieja de Inversiones, S. A., ha decidido adquirir Plásticos Suárez, S. A., un rival que atraviesa problemas económicos. Para formular la oferta de precio más ajustada posible, han formado cuatro equipos que trabajarán por separado y de forma independiente. Un jurado elegirá la mejor propuesta de los equipos y el ganador recibirá una importante bonificación económica.

Uno de los equipos, el Delta, está formado por Marcos, de administración; Elena, de comercial; Pedro, de recursos humanos; Paula, de almacén; y Mila, de compras. En las dos primeras reuniones del equipo Delta, la vicepresidente de Lieja de Inversiones, S. A., Gabriela Sánchez, ha actuado de coordinadora pero el liderazgo natural ha acabado por recaer en Elena, que es ahora quien desempeña las veces de líder. Cada miembro asumió competencias relacionadas con su campo profesional en la empresa, e incluso Paula se ofreció para actuar como secretaria llevando las actas de las reuniones.

De forma participativa y por consenso, el equipo Delta tomó las primeras decisiones, y una de ellas fue tratar de adelantar el plazo fijado, para revisar la propuesta con tiempo suficiente y realizar las correcciones oportunas. Si la empresa les daba un plazo de seis semanas, ellos lo harían en cinco. Se reunirían a diario y cada semana votarían a mano alzada a quien hubiera realizado el mejor trabajo y lo invitarían a cenar.

Durante la primera semana el clima de trabajo fue agradable, aunque se rendía poco. Para fomentar la competitividad, el equipo se apostó una mariscada con el equipo Beta a ver quién ganaba la competición. Pero en la segunda semana surgió el problema entre Marcos y Mila.

Según Marcos, resultaría ruinoso adquirir una fábrica que Plásticos Suárez tenía en Cuenca y proponía dejarla fuera de la compra. Mila no estaba conforme porque, convenientemente modernizada, esa fábrica podría reforzar la capacidad de aprovisionamiento de Lieja de Inversiones, S. A. Como la conversación subió de tono, Elena pidió a Marcos y Mila que se ausentaran de la sala de reuniones para resolver sus diferencias, pero se dio cuenta enseguida de que había sido una decisión equivocada dado el estilo competitivo de ambos.

Efectivamente, el estilo de los implicados reforzó su obstinación: El resultado fue que el ambiente de trabajo se enrareció y se perdió productividad en la sesión. Para reconducir la situación, Elena se ofreció como mediadora; pero Marcos se opuso porque sabía que ella y Mila eran amigas.

Tras dos nuevas reuniones fue Pedro, muy en la línea con su papel en el grupo, el que encontró la manera de resolver la disputa al proponer la visita a la fábrica de Cuenca durante el fin de semana. La medida satisfizo tanto a Marcos como a Mila, y el equipo Delta incrementó notablemente su actividad durante ese tiempo.

Una vez visitada la fábrica, Mila tuvo que darle la razón a Marcos. El equipo acordó que, en el futuro, solucionarían cualquier cuestión de criterio con mayor información antes de perjudicar la marcha del grupo.

- a. Identifica las áreas claves que hacen del equipo Delta un equipo de trabajo.
- b. ¿Dentro de qué tipo de rol se encuadra la propuesta de Pedro de visitar la fábrica de Cuenca?
- c. ¿En qué fase evolutiva del equipo de trabajo dirías que se encuentra el equipo Delta?
- d. ¿Qué tipo de reuniones está manteniendo el equipo Delta?
- e. ¿Por qué Elena entendió como un error el haber pedido a Marcos y Mila que resolvieran sus diferencias en privado?
- f. Cuando surgió el conflicto entre Marcos y Mila y para saber en qué podía haber fallado ella, Elena cumplimentó un formulario sobre equipos de trabajo. ¿Cuál habría podido ser su evaluación en lo que respecta a problemas y conflictos?

■ **Solución:**

a. Áreas clave:

- **Competencia técnica.** Se trata de un equipo con funciones complementarias.
- **Objetivos.** Realizar la mejor propuesta de precio para comprar Plásticos Suárez aunque se han establecido otros específicos: realizar el trabajo en cinco semanas en vez de las seis que les otorga la empresa y ganarle la apuesta al equipo Beta.
- **Funciones.** Se han repartido de acuerdo con la competencia profesional de cada uno porque son los más indicados en su campo. Elena actuará de coordinadora porque es una líder natural aceptada por todos.
- **Comunicación y relaciones con los demás.** Por consenso se ha decidido que sean abiertas y participativas.
- **Identificación con el equipo.** Es pronto para hablar de ello dada la fase temprana en la que todavía se encuentra el equipo Delta.
- **Problemas y conflictos.** Es uno de los pocos aspectos negativos de este equipo de trabajo. Como no se han previsto sistemas para la resolución de conflictos, lo normal es que sean más difíciles de resolver cuando surjan.
- **Recompensas.** La bonificación económica de la empresa es un incentivo y la cena semanal es otro.
- **Evaluación periódica.** Se reunirían a diario y cada semana votarían a mano alzada a quien hubiera realizado el mejor trabajo.

b. El tipo de rol dentro del cual se encuadraría la propuesta de Pedro es el de conciliador, buscando una solución a un problema existente.

c. De acuerdo con la figura 7.4. sobre el ciclo de vida del equipo de trabajo el equipo Delta se encontraría a medio camino entre la fase de primeras dificultades y la de clarificación, en función de que aparezcan o no más dificultades.

d. Básicamente las reuniones son consultivo-analíticas: se quieren conocer las opiniones de sus miembros y, al mismo tiempo, resolver dar solución a una serie de cuestiones concretas que se resuelven a través del diálogo o la negociación.

e. Un estilo competitivo da lugar a negociaciones competitivas en las cuales se gana o se pierde: es todo o nada. Sabiendo esto era lógico suponer que tanto Marcos como Mila tratarían de imponer su criterio al otro y que, por tanto, no se resolvería nada dejándoles a solas.

f. Extracto de la ficha de evaluación del DVD, rellenado por Elena:

Problemas y conflictos		+	=	-	Observaciones
3	- Los miembros de los equipos tienen procedimientos para la solución de conflictos.			x	- No se han previsto mecanismos de resolución, de ahí que el conflicto esté afectando por más tiempo del que sería deseable al potencial del equipo.
	- Se emplea todo el potencial y creatividad de las personas del equipo.		x		
	- Los miembros del equipo asumen conjuntamente la responsabilidad del liderazgo y por los acuerdos y decisiones tomados.	x			

3 (mejorable)

Problemas y decisiones

La mayoría de las decisiones empresariales están orientadas a la solución de problemas de tipo organizativo o personal. La toma de decisiones consiste, fundamentalmente, en elegir una alternativa entre las disponibles para resolver un problema real o potencial.

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las distintas alternativas que existen para resolver una situación.

En el nivel individual, una persona hace uso de su razonamiento para tomar una decisión con respecto a los distintos problemas a los que se enfrenta. Pero no todos tienen el mismo nivel de dificultad.

Ciertas decisiones las tomamos de manera rutinaria o automática, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden suponer un importante logro o un serio trastorno. En el ámbito laboral, la toma de decisiones se realiza siguiendo un proceso estructurado que aporta más seguridad e información a la hora de tomarlas.

El proceso de análisis racional que lleva a tomar una decisión se puede estructurar en siete pasos. Cada paso depende de los anteriores y todos forman parte de un orden secuencial, tal como se puede observar en la figura. En este artículo vamos a centrarnos en la identificación de las posibles soluciones.

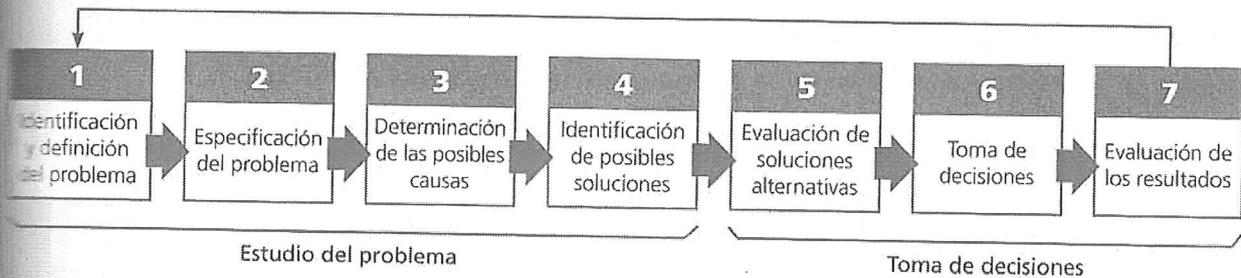


Fig. 8.7. Fases de estudio del problema y de toma de decisiones. Cada una de estas fases tiene sus técnicas y estrategias para resolverlas con eficacia, pero la práctica demuestra que la fase 4 es de las más complejas.

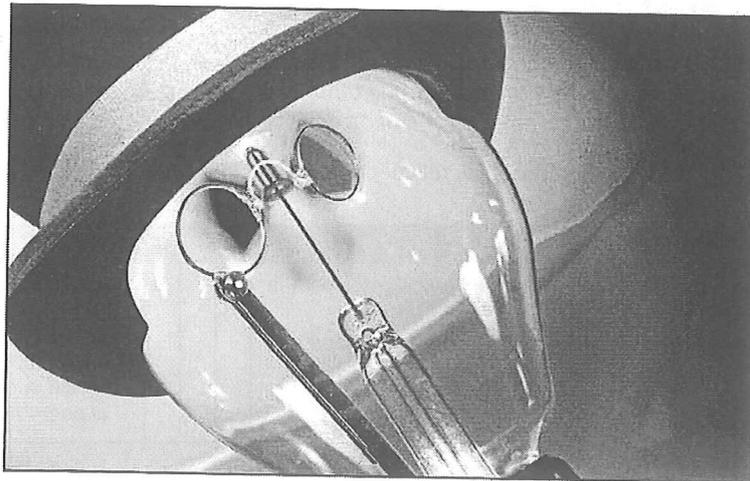


Fig. 8.8. La herramienta denominada «Seis sombreros para pensar» separa el pensamiento en seis modos distintos, para poder centrar y enfocar la toma de decisiones. Si se cambia de sombrero, se puede redirigir el pensamiento.

Identificación de posibles soluciones

Existen varias técnicas que ayudan a identificar las posibles soluciones, algunas de las cuales ya han sido estudiadas a lo largo de la Unidad. Vamos a centrarnos, no obstante, en una especialmente interesante, que mezcla el debate y el *role playing*.

Seis sombreros para pensar. Se trata de una técnica de creatividad para la resolución de problemas en la cual se discute ordenadamente sobre la adopción de una decisión determinada. Durante la reunión, de una forma simbólica, los asistentes utilizan consecutivamente seis sombreros de colores diferentes. Cada uno tiene asociada una actitud.

De esta forma se consigue tratar un tema de una forma exhaustiva y evitar las discusiones estériles, acortando la duración de las reuniones. Sirve para elevar el nivel de integración y, por consiguiente, el de comunicación y colaboración. Los seis sombreros deben considerarse orientaciones de pensamiento más que etiquetas para el pensamiento.

La técnica denominada «Seis sombreros para pensar» es, básicamente, un juego de rol. En atención al sombrero que le toca, cada uno de los participantes adopta una línea de pensamiento que se complementa con las que adopta el resto de los participantes.

Los «sombreros» o modos de pensar son los siguientes:

- **Sombrero blanco.** Es el pensamiento racional por excelencia. Tiene que ver con argumentos, propuestas, datos y cifras.
- **Sombrero rojo.** Intuición en estado puro sin necesidad de justificaciones racionales.
- **Sombrero negro.** Representa la prudencia, el juicio y la cautela. No es un sombrero negativo o inferior a los demás. El sombrero negro es crítico pero lógico.
- **Sombrero amarillo.** Es el constructivo del grupo y, por tanto, argumenta en positivo.
 - **Sombrero verde.** La creatividad, las alternativas y las propuestas originales corren a cargo del portador de este sombrero.
 - **Sombrero azul.** Es la visión global y el control del proceso. No enfoca los detalles sino el conjunto.

Los encargados o mandos eficaces aprenden a reconocer, seleccionar y definir los problemas en sus primeras manifestaciones, para luego determinar su origen y hallar una solución.

Actividad

El profesor propondrá un problema técnico relacionado con los estudios de ciclo formativo y elegirá a seis alumnos, a los que comunicará en secreto el sombrero o rol que tendrán que desempeñar. El grupo elegido debatirá durante **20 minutos** conforme al rol asignado. El resto de la clase tendrá que identificar el rol que desempeña cada miembro del grupo.

Actividades finales

1. ¿En qué se diferencian un equipo y un grupo de trabajo en lo que se refiere al liderazgo y a la responsabilidad?
2. A nivel personal, ¿por qué es más satisfactorio el trabajo en equipo que el individual?
3. ¿Qué se entiende por holgazanería social?
4. Razona por qué en una reunión de trabajo el jefe y el moderador deben ser personas distintas.
5. ¿Qué tipo de cualidades personales crees que debe reunir una persona para ser líder de un equipo de trabajo? Contrasta la respuesta con la de tu compañero.
6. Pon un ejemplo que deje claro que la personalidad de un individuo no tiene por qué corresponderse con el patrón o rol que desempeña en un grupo o equipo de trabajo.
7. ¿Por qué crees que debe ser una persona externa al equipo de trabajo la que realice una evaluación?
8. Entre los temas que hayáis tratado en clase últimamente selecciona tres a los que les sería aplicable la técnica de *brainstorming*.
9. ¿Qué son las técnicas de dinámicas de grupo?
10. ¿Qué técnica de dinámica de grupos utilizarías en cada uno de los siguientes casos sabiendo que los grupos son pequeños?
 - a. La búsqueda de una idea imaginativa para una campaña de marketing.
 - b. Evaluar la competencia profesional de un candidato a un puesto de trabajo.
 - c. Ganar en perspectiva sobre el futuro laboral del sector de tu ciclo formativo.
 - d. Elegir entre dos alternativas existentes para modernizar un almacén.
 - e. Una ponencia para debatir sobre tendencias de consumo a la que acudirán varios expertos con diversos puntos de vista, pero en la cual se pretende que participe el público asistente.
11. ¿Por qué el rendimiento de un equipo decrece cuando está en su fase final?
12. ¿Cuáles son las funciones de un moderador en la reunión?
13. Explica por qué una gran parte del éxito de una reunión depende de su preparación.
14. Indica qué consecuencia puede ocasionar cada una de las siguientes disposiciones en lo que respecta a una reunión de trabajo:
 - a. Convocar la reunión a las 19:30, al final de la jornada laboral.
 - b. Realizar una convocatoria abierta para que, además de los necesarios, pueda acudir cualquier interesado.
 - c. Decidir el orden del día sobre la marcha.
15. ¿Por qué los conflictos pueden llegar a convertirse en una oportunidad para mejorar la estructura y el funcionamiento del grupo?
16. ¿En qué se parecen y diferencian la mediación del arbitraje?
17. Cita ejemplos de la vida diaria en los que hayas tenido que negociar determinados asuntos.
18. ¿Cómo puede entorpecer una negociación la existencia de objetivos ocultos?
19. ¿Qué tipo de actitud es la idónea en un proceso de negociación?

20. Redacta con tus propias palabras una definición de estrategia negociadora. ¿Cuál es la idónea y con cuál te identificas tú?

21. Propuesta de simulación o *role playing*:

«Una nave espacial se estrella en la Luna a cinco horas de viaje de la base de destino. Antes del impacto los tripulantes pudieron mandar un SOS pero no saben si ha sido escuchado. La nave se ha incendiado y deben trasladarse al vehículo lunar y decidir qué útiles llevar consigo a elegir tres entre los siguientes: pistola, radio, agua, botiquín, galletas, linterna y unas muestras de mineral valioso. Además, el grupo deberá poder decidir entre aguardar a los equipos de rescate junto a la nave o tratar de llegar a la base en el vehículo lunar, el cual solo tiene autonomía y oxígeno para tres horas».

Un grupo trabajará para llegar a una decisión en ambos casos, pero realmente realizarán un *role playing* porque a cada uno de los participantes el profesor les asignará de forma secreta uno de los roles positivos o negativos del texto. El resto de la clase tendrá que identificar los roles que están desempeñando sus compañeros y evaluar el transcurso de la simulación conforme al formulario que se proporciona en el DVD.

22. ¿Por qué es conveniente fijar un sistema de seguimiento en los acuerdos de negociación?

23. ¿Qué técnica de dinámica de grupos utilizarías para resolver un problema que haya surgido en clase? Razona la respuesta.

24. En relación con el funcionamiento de la clase utiliza la técnica de *brainstorming* para realizar sugerencias que a tu entender podrían mejorar el rendimiento académico. El profesor actuará como moderador, anotando aquellas ideas que le parezcan más interesantes y posteriormente le pedirá a los promotores de la idea que la desarrollen y argumenten frente a sus compañeros.

25. Razona si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- a. El individuo toma decisiones más arriesgadas que el grupo.
- b. Cualquier tipo de incentivo es beneficioso para el equipo de trabajo.
- c. La existencia de conflictos refuerza la cohesión de un equipo de trabajo.
- d. En general, la organización empresarial puede ser la causa directa de la aparición de conflictos.
- e. La solución intermedia como estrategia de negociación no es siempre la mejor.

Test de evaluación

1. Una de las características del equipo de trabajo, en contraposición con el grupo de trabajo es:
 - a. La existencia de reglas impuestas.
 - b. La responsabilidad se asume individualmente.
 - c. El liderazgo compartido.
 - d. El reparto aleatorio de tareas.
2. Una de las ventajas del trabajo en equipo es:
 - a. La lentitud para consensuar decisiones.
 - b. El fomento de la competitividad.
 - c. La existencia de mejor comunicación.
 - d. Ninguna de las anteriores es cierta.
3. El papel o comportamiento que adoptan las personas en el equipo de trabajo se denomina:
 - a. Conducta.
 - b. Rol.
 - c. Perspectiva.
 - d. Comportamiento.
4. Son técnicas para el análisis y la toma de decisiones:
 - a. El estudio de casos, el debate y la mesa redonda.
 - b. El panel, el debate y la mesa redonda.
 - c. La mesa redonda y el panel.
 - d. Los seis sombreros, el debate y el panel.
5. La técnica ideal para la generación de ideas en grupos pequeños es:
 - a. Philips 6/6.
 - b. Simulación (*role playing*).
 - c. *Brainstorming*.
 - d. La reunión.
6. La falta de metas y la baja productividad son características de:
 - a. Los grupos de trabajo en formación.
 - b. La etapa de iniciación de un equipo de trabajo.
 - c. Los trabajos en grupo de estudio.
 - d. De los grupos mal dirigidos.
7. En la fase final de un equipo de trabajo:
 - a. El rendimiento decrece.
 - b. Los miembros superan sus diferencias personales.
 - c. El equipo se encuentra en su fase más productiva.
 - d. La a y la b son correctas.
8. El fin de las ofertas y contraofertas formuladas por las partes negociadoras es:
 - a. Acercar posturas con vistas a llegar a un acuerdo.
 - b. Definir el reparto de trabajo en el equipo.
 - c. Asignar un objetivo para la organización.
 - d. La a y la b son correctas.
9. Si ambas partes afrontan la resolución del conflicto con una actitud de compromiso, lo más probable es que:
 - a. Nos comprometemos a que el otro gane.
 - b. Se gane o se pierda.
 - c. Se alcance una solución intermedia.
 - d. Ambas partes ganen.
10. En la fase de preparación de la negociación de un conflicto las partes implicadas:
 - a. Clarifican posturas y estrategias.
 - b. Desarrollan sus tácticas.
 - c. Defienden sus posiciones.
 - d. Ratifican el acuerdo.