

## **DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

### **INTRODUCCIÓN**

El trabajar en equipo es una capacidad que toda organización desea lograr cultivar y desarrollar, ya que es la mejor manera para alcanzar el éxito. Se debe entender, una vez asumida la conveniencia de trabajar en equipo, que es una forma de trabajar muy seria y gratificante que implica que todos estén por la labor común y que contribuyan, en la medida de lo posible, en el cumplimiento de los objetivos.

Es de suma importancia la motivación para conseguir el o los objetivos trabajando en equipo, lograr realizar bien el trabajo, en función de las diferentes competencias personales y perfiles de personalidad de cada uno de los integrantes del equipo, con sus virtudes y con sus defectos, sin olvidar que cada uno aporta su estilo personal que sumados todos se logra un valor que lleva al equipo a lograr el éxito.

La construcción de un equipo de trabajo efectivo requiere tiempo y compromiso, además de la habilidad para crear una estructura de equipo y procesos apropiados para la tarea propuesta. Para que un equipo pueda desarrollar sus actividades eficientemente, cada miembro debe de aceptar las reglas de comportamiento grupal y comprender claramente sus responsabilidades derivadas del ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, y ¿Cómo?, inherente de cada actividad

No se puede comprender al grupo ni su comportamiento si solo se tienen en cuenta las conductas individuales y no los complejos fenómenos de interacción que se dan entre las personas. La conducta de las personas en el grupo no es la misma conducta que ellas mismas realizarían fuera de él. Y es que en las organizaciones, los grupos llevan a cabo gran cantidad de funciones, tanto las que repercuten en la organización como las que interesan a los individuos.

En una organización formal, el grupo puede ser un instrumento eficaz en los siguientes casos:

1. Para realizar una tarea compleja e interdependiente.
2. Para generar soluciones creativas.
3. Para, ante una duda concreta, recurrir a compañeros de trabajo que conocen bien un tema.
4. Para evaluar y proponer a una o varias personas para un puesto, cargo o plaza en nuestra organización.
5. Para llevar a cabo un proyecto en el que tienen que ver aspectos diversos en la gestión cotidiana de la organización.
6. Para obtener una opinión determinada de expertos en una materia dentro del departamento o área de trabajo.
7. Para desempeñar funciones de coordinación. Dividiendo la tarea en grupos de trabajo podremos llegar antes a soluciones satisfactorias.

8. Para resolver problemas y facilitar la implementación de decisiones complejas.
9. Para llevar a cabo procesos de socialización y formación, en especial de las personas que llegan a la organización.

Para los individuos, los grupos pueden satisfacer las siguientes necesidades:

1. Relación con las personas que más nos agradan, o con las que tenemos mejor relación personal.
2. Necesidad de seguridad.
3. Consolidación de nuestra posición social.
4. Construcción de un autoconcepto adecuado.
5. Necesidades de interacción y afiliación.
6. Necesidad de poder.
7. Obtención de metas.

Además de lo anteriormente mencionado, los grupos son un medio para desarrollar, incrementar y confirmar el sentido de identidad y mantener la autoestima. En muchos casos, aquellos sirven para conocer la realidad social y para reducir la ansiedad y la sensación de impotencia ante los problemas de la organización.

La mayoría de los grupos desarrolla funciones formales e informales; los grupos suplen las necesidades de la organización y de cada uno de sus miembros. Por consiguiente, *los grupos pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades personales de sus integrantes.*

Teniendo como base todo lo expuesto, se puede señalar que muchos de los llamados grupos en una escuela no lo son técnicamente, por los siguientes motivos:

1. No existe una meta común.
2. No existe una verdadera interacción.
3. No existe un «crecer juntos» como grupo.

La mayoría de los llamados equipos gerenciales no son grupos en absoluto, sino conjunto de relaciones individuales

- con el jefe, en las que cada individuo está compitiendo,
- con los demás, por el poder, el prestigio, el reconocimiento y la autonomía personal.

### **¿Qué es un equipo de trabajo?**

Un equipo de trabajo es una unidad de dos o más personas con actividades complementarias, que están comprometidas con un propósito en común y con un conjunto de metas de rendimiento y expectativas, para la cual se establecen normas colectivas de rendición de cuentas (Gross, 2006).

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que, coordinadas por una de ellas, trabajan con apoyo mutuo y coordinación para lograr un objetivo común. Dentro de todo grupo humano se encuentran algunos elementos comunes:

1. Roles: Las partes que integran el grupo. En un equipo de trabajo cada persona se hace cargo de una parte diferente del trabajo total, y cada una de ellas asume la responsabilidad por el éxito del conjunto.
2. Normas: Vínculos de unión de los roles. Las normas más importantes son las no escritas, las que están en el ambiente.
3. Estructura interna: Interacción afectiva y socioemocional. Se trata de los sentimientos, reacciones ante los otros.
4. Estructura externa: Observable en la tarea, la actividad y el ambiente.
5. Estructura formal: Estructura jerárquica, organizada, funcional, de carácter obligatorio.
6. Estructura informal: Surge espontáneamente, y no sigue cauces predeterminados ni impuestos.

Las características más importantes de un equipo de alto rendimiento son las siguientes:

1. Existencia de metas comunes claras y explícitas.
2. Coherencia entre las metas y los fines de la organización.
3. Sistemas de reconocimiento del trabajo bien hecho establecidos por la organización.
4. Considerable grado de autonomía.
5. Estabilidad en el tiempo.
6. Integración expresa de dicho equipo en la estructura organizativa.
7. Capacidad de autodestrucción, si es necesario.

### **La toma de decisiones en el equipo**

Los equipos de trabajo son, ante todo, unidades de resolución de problemas y de toma de decisiones.

Cuando se trabaja con otras personas surgen roces, fricciones y problemas, a menudo evitables:

1. Algunas personas son poco claras o no están de acuerdo con la decisión que se está tratando de tomar.
2. Existe confusión o desacuerdo con respecto a quien debe quedar involucrado y, en consecuencia, no siempre se implica a la persona o personas más adecuadas en la toma de decisión en el momento en que se debería.
3. Las personas no tienen claro o no están de acuerdo en cómo deben quedar implicadas en la actividad.
4. A veces no se tiene claro cuál debe ser la decisión o cómo debe ser tomada.

Estos cuatro puntos pueden constituir un peligro para la resolución de problemas, pero también suponen un punto de mejora para el trabajo en grupo.

El primer paso que se debe dar consiste en aclarar de la forma más consciente y explícita posible qué es lo que se piensa.

El segundo paso que debe tomar el equipo es preguntarse: ¿Quién debe quedar involucrado? Dos factores contribuyen a contestar esta pregunta. Uno es informal y está relacionado directamente con la lógica interna de la decisión. El segundo factor es una cuestión de procedimiento y se refiere directamente a la aceptación, es decir, al hecho de estar de acuerdo con la decisión.

La calidad de una decisión depende del poder disponer de la mayor cantidad de información posible para ayudar a definir y resolver el problema con todas las derivaciones y ello requiere averiguar quién tiene la información que se necesita y también implicar a esa gente en el proceso de toma de decisión.

En el tercer paso, en el quién debe estar implicado, no es preciso que todas las personas involucradas en el proceso de la toma de decisión sean decisores plenos.

Hay tres niveles o clases de implicación en la toma de decisiones:

1. Implicación directa en la decisión.
2. Consultas previas a la decisión.
3. Mera información sobre la decisión.

El hecho de informar a un determinado miembro del equipo sobre la decisión que se va a tomar puede ser muy útil, puesto que permite comprobar si realmente esta persona debe o no quedar envuelta de alguna forma. Se le brinda a esta persona la oportunidad de decir lo que piensa sobre si debe ser consultado o implicado más directamente.

¿Cómo quedan involucradas las personas?

1. Directamente implicada significa que participa activa y realmente en la toma de decisiones.
2. Ser consultado significa que el individuo es implicado antes de que la decisión sea tomada, dando la información o las oportunidades precisas. Ser informado significa que se le habla sobre la decisión, de manera que más tarde no se sienta sorprendido.

¿Cuándo se tomará la decisión?

Responder a esta pregunta es el cuarto paso; siempre que exista más de una persona implicada en una decisión, hay un problema de tiempos. Uno o varios de los que intervienen tienen que consultar con otras personas y después tienen que reunirse para comentar la información recogida y tomar una decisión y, finalmente, se necesita informar de la decisión a todos aquellos que deben estar al corriente.

Morgan y Bowers (1995) identifican los cuatro componentes de la toma de decisiones en equipo, que sirve como un modelo útil. Estos componentes son la evaluación de la situación, la metacognición, los modelos mentales compartidos y el manejo de los recursos.

## **Las normas grupales**

Cuando los equipos desarrollan hábitos, cosa normal en todos los equipos, decimos que se ha instituido una norma del grupo. Una norma es una regla no escrita y a menudo implícita que influye en el comportamiento de los miembros dentro del equipo.

Urbano (2006) menciona que la adopción y mantenimiento de las normas grupales garantiza de algún modo la continuidad funcional del grupo e influye decisivamente en su cohesión.

Como ya hemos dicho, todos los equipos desarrollan sus propias normas. Las normas influyen en cómo la gente se siente en su trabajo. Algunas normas drenan la energía de la gente, y por lo tanto hacen que el trabajo sea más desagradable y duro de llevar a cabo. Por el contrario, otras normas sirven para recargar las baterías emotivas de las personas y proporcionarles una energía adicional para afrontar las exigencias del trabajo.

Los equipos eficaces analizan periódicamente sus normas, desechando las que son inapropiadas y desarrollando las que parecen más apropiadas.

## **Clasificación de los equipos**

Los equipos de trabajo y resto de grupos humanos se pueden agrupar de diversas formas.

### Grupos naturales

Son aquellos a los que los seres humanos pertenecen generalmente para poder vivir sin perjuicios, como pueden ser: la familia, los grupos de trabajo, etcétera.

Dentro de los grupos naturales podemos diferenciar entre:

a) Grupos primarios. La familia es el primer grupo al que pertenecemos y con cuyos miembros mantenemos un estrecho contacto personal. Estos grupos primarios nos marcan las normas ético-morales y los comportamientos sociales. La vida en estos grupos viene condicionada por los estilos de liderazgo y la actuación de los superiores jerárquicos, lo que en términos de gestión se denomina cultura organizativa.

b) Grupos secundarios. Es el grupo jerárquicamente superior al grupo primario. Así, si establecemos como grupo primario la escuela al que pertenecemos, tendremos un grupo secundario el área de la escuela a la que pertenecemos. Todos estos grupos se caracterizan por su relación formal.

### Grupos *ad hoc*

Son grupos creados para llevar a cabo una función o tarea en concreto y que dejan de existir una vez alcanzado su objetivo. Entre ellos destaca:

a) Grupo de laboratorio. Son conjuntos de tres o cinco personas que ejecutan una tarea determinada o experimentos en directo.

B) Comité. Formado para dar solución a un problema concreto de la organización o para la búsqueda de ideas, por lo general tiene una duración excesiva y unos resultados mínimos, que casi siempre se quedan en procedimientos sin más.

c) Grupo terapéutico. Surge para intentar solucionar los problemas de, por ejemplo, el estrés de los estudiantes ante los exámenes finales.

d) Grupo de seminario. Con un tamaño que debe oscilar entre ocho y quince personas, tiene como objetivo mejorar las aptitudes (a veces, también, las actitudes) de los intervinientes basándose en la transmisión de nuevos conocimientos o revitalizando los conocimientos ya existentes. Su duración en el tiempo es corta.

### Clasificación antropológica

Si atendemos a una perspectiva antropológica, hemos de hacer una clasificación diferente de los grupos en cuatro tipos: multitud, masa, organización-agrupación y comunidad.

a) Grupos multitud. Es un conjunto pobremente organizado, casual e indeterminado de personas, que no tienen nada en común, excepto la percepción de un objetivo exterior.

b) Grupos masa. Es un conjunto desorganizado, constituido por un número grande de individuos que forman una colectividad. A estos les unen impulsos y emociones similares.

c) Grupos organización-agrupación. En los mismos impera la función concreta que el individuo desempeña en el grupo. Se pierde el individualismo, y la libertad personal. Es un conjunto de personas que, aunque tienen necesidades, sentimientos e intereses comunes, permanecen anónimas; su objetivo es exterior a ellas y a él se deben exclusivamente.

d) Grupos de comunidad. Importa la persona con sus debilidades y fortalezas, se fomentan las relaciones humanas. En estos grupos, las personas adquieren responsabilidad y autoconfianza. No manipula.

## **PREPARÁNDONOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO**

La participación de las personas en las organizaciones se suele hacer a través de los grupos de trabajo o el trabajo en equipo, y de esta forma se estructuran y designan las distintas tareas que hay que realizar para alcanzar con los menos costes posibles, humanos, económicos y temporales, las metas propuestas.

El trabajo en equipo permite una mayor participación de todas las personas que lo componen. Esto produce un doble efecto positivo en las mismas: por un lado, al embarcarse en un proyecto común y sintiéndose identificados con él intentarán que salga adelante a toda costa;

por otro lado, facilita y promueve la integración, la colaboración y el apoyo mutuo entre todos sus componentes.

Trabajar en equipo también significa poder conocer opiniones y puntos de vista distintos a los nuestros y que probablemente nunca se nos hubiesen ocurrido, permitiendo encontrar y evaluar los variados factores que confluyen en los problemas que tengamos que resolver.

### **Ventajas del trabajo en equipo**

Trabajando en equipo se cumplen muchas y varias funciones, no sólo para la organización, sino también para los propios componentes. Algunas de estas ventajas son las siguientes:

1. Se distribuye el trabajo y las tareas en función de las habilidades y responsabilidades.
2. Se dirige y se supervisa el trabajo por parte de un coordinador, así nos aseguramos de que las tareas asignadas se van cumpliendo.
3. Se solucionan los problemas. Al estar formados los equipos por varias personas, cada uno de ellos podrá aportar su visión personal, encontrando, probablemente, más vías para atajar el problema.
4. Se toman decisiones. Este punto, al igual que el anterior, se basa en la posibilidad de encontrar opiniones y puntos de vista diferentes a los nuestros, lo cual determina que, ante un abanico de posibilidades, podamos tomar por consenso la decisión más adecuada.
5. Se recaba y se transmite la información. En primer lugar, buscando la información que necesitemos por distintos cauces y, en segundo lugar, proporcionándosela a todas aquellas personas que deban o quieran conocerla.
6. Se ponen a prueba o se da validez a aquellas decisiones que se toman dentro o fuera de equipo y afectan a este o a su labor directamente.
7. Se enlaza, y se coordinan las distintas secciones, estructuras o áreas que conforman la organización.
8. Se fomenta la participación y el compromiso de los miembros del equipo, ya que una decisión tomada por ellos, intentarán llevarla a cabo, puesto que les afecta directamente y el no cumplirla pondría en entre dicho su capacidad.
9. Se negocian y se resuelven conflictos que surgen, por ejemplo, entre los trabajadores y la escuela.

El trabajar en equipo también tiene una serie de inconvenientes que, si bien no son tan determinantes como las ventajas, hay que tener en cuenta. Se comentan los que aparecen en la organización con más frecuencia.

1. El trabajo se realiza con mayor lentitud, debido fundamentalmente a que la toma de decisiones y de acciones a desempeñar se han de consensuar.
2. El miedo que tienen las personas tímidas de expresar sus opiniones.
3. La manipulación que una o varias personas del grupo pueden hacer del mismo.
4. La falta de comunicación que una o varias personas del grupo pueden hacer del mismo.

5. La falta de comunicación o de conocimiento entre los componentes, con la que se originan, en la mayoría de los casos, numerosos malentendidos.
6. Una inadecuada coordinación del equipo de trabajo. Si el responsable no realiza bien su tarea el equipo no funcionará, es decir, no se verán logros después del esfuerzo realizado por sus componentes, produciéndose la desmotivación de estos y, como consecuencia, el rechazo a trabajar de forma similar en otra ocasión.
7. El conformismo y el dejarse llevar por el resto del equipo reduce las opiniones y las ideas críticas.
8. La reducción del esfuerzo individual, que puede ser de carácter generalizado en el equipo o centrarse en una persona, nos referimos, por supuesto, al «escaqueador o escaqueadora» oficiales del grupo.

### **Técnicas para potenciar el trabajo en equipo**

En un principio puede parecer que trabajar en equipo es algo fácil, sin embargo tiene su dificultad, porque no es sólo juntarse un grupo de personas para desempeñar una tarea, es una forma de colaboración que requiere de una serie de condicionantes. Entre los fundamentales se encuentran: los objetivos de equipo, las interacciones, la confianza y el apoyo mutuo, la solución de las diferencias y el estilo directivo.

Los objetivos, la finalidad y la meta, son distintas palabras para determinar dónde queremos llegar con nuestro trabajo en equipo. Son un reto, pero debe ser un reto alcanzable. Es fundamental que sean comprensibles, por tanto, su formulación debe ser clara. Además, y esto es lo más complicado, deber ser el resultado del consenso entre los miembros del equipo, sólo así se identificarán con ellos, dejando a un lado las aspiraciones y preferencias personales.

Además, la comunicación es un proceso que implica a dos o más personas. Pero no es sólo transmitir información, es también transmitir actitudes y pensamientos. La comunicación positiva es lo que permite el acercamiento de los miembros del equipo, desembocando en la participación activa de todos los componentes, por eso es tan sumamente importante. Sin embargo, una comunicación negativa conducirá, con toda seguridad, a la disgregación.

Hay técnicas que pueden favorecer el diálogo en todo grupo. Así, Bonals, sugiere las siguientes:

a) Maneje adecuadamente los silencios. Las acciones comunicativas verbales de las personas del equipo suelen alternarse con espacios de silencio. La gestión de los silencios en el equipo por parte del coordinador, puede realizarse mediante los siguientes mecanismos:

- Comenzar la sesión con una intervención breve.
- Favorecer la participación de los miembros que no han intervenido o lo han hecho poco aún.
- Disminuir la persecución o el ensañamiento hacia determinados miembros poco participativos.

- Sacar a la luz el problema de muchos grupos para encontrar momentos de silencio entre las sucesivas intervenciones.

b) Controle las interferencias acústicas. Las interferencias acústicas no son más que solapamientos entre intercambios verbales de los componentes del equipo. También se considera interferencia acústica la persistencia de ruidos que realizan los propios participantes. A nosotros nos van a interesar especialmente los comentarios a voz baja de algunos miembros del equipo, que han dejado de atender al mismo y departen en paralelo. Una vez más, la actitud del coordinador es esencial para disolver estas distorsiones y encauzarlas en el sentido más productivo para el grupo. Algunas técnicas para evitar las distorsiones son las siguientes:

- Asegurar que las condiciones de la reunión son las idóneas.
- Reintegrar a las ovejas perdidas al común de la reunión.

Para Surdo (1997:196), el coordinador debe, además:

- Invitar a dichas personas a compartir sus ideas con el grupo.
- Hacer una pausa hasta que los murmuradores se den cuenta de que molestan.
- Acercarse a ellos y, desde su posición, continuar el trabajo.
- Preguntar si tiene relación el tema con el de la reunión.
- Señalar la importancia que tiene contar con la máxima atención de todos para obtener los mejores resultados de la reunión.

c) Garantice los turnos de palabra. Los turnos de palabra suponen graves disfunciones en el trabajo en equipo, y el origen de frustraciones y reacciones contrarias a la participación. Dicho solapamiento suele producir una mayor dificultad por parte del miembro en posesión del turno de palabra para mantener el hilo argumental inicial, pero también problemas de intelección por parte del grupo, que ve cortada abruptamente la escucha por otra intervención a la que tiene que prestar atención.

El papel del coordinador es, en estos casos, el de un competente gestor del tiempo, que garantice el diálogo en el equipo con alguna de las siguientes conductas y actividades:

- Preparación previa de la reunión.
- Elaboración de objetivos de la reunión.
- Elaboración del orden del día y convocatoria a la misma según los cauces (formales, informales o ambos) establecidos por el equipo.
- Lista de asistentes y control de turnos de intervención.
- Comunicación expresa a los asistentes de los objetivos de la reunión, y posibles modificaciones al orden del día.
- Necesidad de la existencia de un moderador.
- No considerar el uso de la palabra como una lucha de poder.
  - Las intervenciones deben quedar ajenas a esta esgrima verbal directa (Bonals, 1996:99), por lo que el coordinador ha de convencer al equipo de que es posible abandonar los esquemas grupales de lucha por el poder por otros que se sustenten en la equidad, el equilibrio y el mutuo enriquecimiento.

d) Cuide la capacidad de escucha. La escucha activa, como técnica para recabar información e ir desinflando nuestro mundo interior de prejuicios sobre el otro, se hace necesaria en todos los miembros del equipo. El coordinador del equipo debe identificar las causas que impiden una escucha sincera del otro. Puede tratar de reducir las comunicaciones amenazadoras, el cansancio e incluso el desinterés por las aportaciones mediante aderezos verbales antes de cada intervención que, a modo de presentación, centren el tema y quiten hierro al asunto.

### **La solución de diferencias en el grupo**

Para Beltrán (1997), siempre que existe comunicación se generan consensos y disensos. De hecho, la comunicación existe porque hay un diferencial que tiende a ser compensado, reequilibrado. Como no se trata de mera transmisión de información, sino que cada uno de los sujetos que comunica modifica y ve modificados sus propios presupuestos de partida, el proceso de la comunicación no se resuelve como un simple trasvase, sino que representa una permanente reinterpretación de las unidades de información.

Esa dialéctica entre consenso y disenso, esa tensión entre ellos, se manifiesta mediante la aparición de un conflicto entre los sujetos. Se puede pretender eliminarlo por sobreimposición de un determinado orden externo, que siempre será un orden autoritario (basado en la autoridad), que persigue no tanto resolverlo como disolverlo, esto es, eliminar su existencia. La disolución del conflicto no puede lograrse si no es suprimiendo su causa, que no es otra que la comunicación misma. Cuando se imponen los significados a los actos y se suprime la posibilidad de discutir o pensar en torno a los mismos, se anula la interlocución, queda sólo el monólogo o el silencio.

La comunicación no sólo permite la expresión del conflicto, sino que, a menudo, lo genera, porque confronta valores, principios de actuación. La organización, toda organización, requiere de la comunicación en su seno. Es más, la comunicación hace también a la organización, porque recrea permanentemente el vínculo entre quienes la integran.

Hay varias tácticas para intentar solucionar las diferencias, pero la más efectiva y democrática es la confrontación del problema: ¿Por qué ha ocurrido esto?... hablemos, busquemos las causas y pongamos remedio.

### **Condiciones para ponerse a trabajar en equipo**

Trabajar en equipo supone, por parte de las personas que se involucran en esta tarea:

a) Conciencia de equipo. Es necesario ser conscientes de la importancia de dar opiniones y enriquecer el trabajo de los demás mediante las aportaciones propias. El trabajo en equipo no tiene sentido sin el componente actitudinal, es decir: creer firmemente que trabajar en equipo puede reportar muchas más ventajas que el tradicional trabajo individual en el bunker, entre mamparas, aislados de la mesa de trabajo de los demás.

b) Actitud vigilante. Una vez más, los miembros del grupo, y especialmente el coordinador del equipo, deben actuar como detectores eficaces de fricciones que, en distinto grado, van

jalonando la vida de los equipos, grupos y organizaciones, y que debidamente encauzadas y aclaradas pueden potenciar la vida grupal.

c) Anticoncepto adecuado. La participación requiere de una sana visión de uno mismo. La actitud personal está relacionada estrechamente con la autoestima, la asertividad y las capacidades de autoafirmación.

La autoafirmación trata de ayudar al individuo a expresar clara y eficazmente lo que hay en él (Prod'homme, 2000:20):

- Claramente: Con mucha frecuencia, ante la falta de autodominio, reaccionamos más que actuamos.
- Eficazmente: Ser eficaces socialmente equivale a ser comprendidos y respetados.

¿Qué entendemos por un autoconcepto adecuado? Sencillamente, aquel que evite tanto la sobrevaloración como la minusvaloración. Cada cual debe ser consciente de sus posibilidades, mirarse a sí mismo desde una posición disociada, alejada, y entender cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos de mejora.

### **Las relaciones entre grupos**

Cuando trabajemos en grupo debemos formulamos estas dos preguntas:

- ¿Qué nos está sucediendo como grupo ante los demás grupos?
- ¿Cuál es nuestra interacción con los demás grupos?

La primera pregunta trata de las interacciones intragrupales, los procesos psicológicos ante la amenaza del «equipo B». La segunda pregunta manifiesta las interacciones explícitas (relaciones externas propiamente dichas) ante el otro grupo.

Cuando acecha la amenaza del otro grupo, los grupos se transforman y llegan a adoptar las siguientes actitudes internas:

- Dos grupos en competencia comienzan a estrechar filas.
- Experimentan pronto sentimientos de lealtad y orgullo gregario.
- Cada grupo se considera a sí mismo mejor y ve al otro como enemigo.
- Acepta de buena gana mayor estructura y liderazgo autocrático, bajo la presión del tiempo y urgencia de cumplir tareas.
- El clima de conjunto se caracteriza por el trabajo, en oposición al juego o pelea, por la oposición al mantenimiento.
- Se destaca por la conformidad.
- Hay poca tolerancia hacia las tareas y hechos que impliquen desviaciones individuales.

Pero también se modifican las relaciones externas con los «vecinos indeseables»:

- La interacción disminuye y se hace hostil.

- La comunicación que podría existir, fluida y amistosa, se vuelve muy selectiva: cada grupo oye únicamente los comentarios que confirman su estereotipo del otro y apoyan su propia oposición.

La competitividad entre grupos suele derivar a posiciones enfermizas y poco gratificantes (especialmente para los perdedores, cuya frustración muchas veces es la antesala del abandono, el absentismo y la apatía). Las estrategias siguientes tratan de minimizar esos efectos y reconducir la energía de los grupos hacia metas diferentes.

a) Estrategias a posteriori

1. Ubicar un objetivo común.
2. Fijar una meta superior.

b) Estrategias preventivas

1. Poner énfasis relativamente mayor en la eficacia general de la organización y el papel de los departamentos sobre la base de su contribución al esfuerzo general, en lugar de su eficacia individual.
2. Estimular la interacción elevada y la comunicación frecuente entre grupos para trabajar en problemas de coordinación y ayuda de grupo; las recompensas de la organización se deben ofrecer en parte sobre la base de la ayuda que se brindan entre sí los grupos.
3. Realizar rotación de miembros frecuente entre grupos o departamentos.
4. Evitar las situaciones en las que haya únicamente un ganador y un perdedor.

## CONCLUSIÓN

Un conjunto de personas que trabaja junta no es un equipo de trabajo.

Para que se dé, tiene que reunir una serie de condiciones, como el que tengan un objetivo común por el que trabajar, que exista una comunicación sincera que fomente la confianza y el apoyo mutuo, y se lleve a cabo una coordinación adecuada.

Trabajar en equipo nos proporciona una serie de ventajas:

1. Se distribuye mejor el trabajo.
2. Se dirige y supervisa el trabajo.
3. Se toman decisiones consensuadas y se buscan entre todos soluciones a los problemas.
4. Se maneja y se transmite mejor la información.
5. Se negocian y se resuelven conflictos.
6. Participan y se comprometen todos los miembros del equipo.

Las técnicas de trabajo en grupo son unos instrumentos que ayudan, entre otras cosas, a alcanzar los objetivos que el grupo se ha propuesto. Algunas de ellas son la lluvia de ideas, el estudio de documentos, discusión guiada, pequeños grupos de discusión, puesta en común de los grupos de trabajo, la técnica del debate y la entrevista colectiva.

Una reunión es una actividad que se realiza por un grupo reducido de personas, con el fin de tomar decisiones, debatir problemas, informar, elaborar planes de trabajo, analizar la realidad, etcétera. Para que una reunión sea eficaz es necesario que tengamos en cuenta la coordinación (planteamientos de los objetivos y preparación), los asistentes y la comunicación que existe entre éstos.

## **Síntesis**

En síntesis, para que un equipo de trabajo funcione de manera apropiada para que se puedan aprovechar las ventajas inherentes que eso conlleva, es necesario que el director de la escuela administre de manera correcta las diferencias y conflictos que se pueden presentar entre los integrantes como entre otros grupos.

## **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

### **Actividad 1**

Repase las ventajas del trabajo en equipo dentro de la organización en la que trabaja o participa, céntrese en tres de ellas y piense en otros procedimientos o métodos para obtener los mismos resultados. Analice las tres últimas reuniones que ha coordinado y liste las fortalezas y debilidades en relación al trabajo de grupo que observa.

### **Actividad 2**

Analice en una reunión con su equipo de trabajo los resultados y características de las reuniones de trabajo en su escuela. En grupo, liste una serie de recomendaciones y estrategias para mejorar el trabajo en grupo en su escuela.

### **Actividad 3**

¿Cuál es el principal problema con el que se encuentra en su relación habitual con los demás miembros del equipo? Trate de explicarlo en las líneas siguientes: