

Módulo 1. Elementos básicos del trabajo en equipo

Presentación

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es: trabajar en conjunto, ya sea a través de los grupos que inicialmente se conforman y que posteriormente pueden evolucionar a un grupo que verdaderamente trabaja en equipo.

En estos equipos se definen las estrategias, procedimientos y metodologías que utilizan sus integrantes para lograr metas de alto nivel. De ahí la necesidad de identificar los elementos básicos para lograr "trabajar en equipo".

Para lograr una mejor comprensión de lo que es trabajo en equipo, revisaremos la definición de lo que es un grupo y los factores que afectan la dinámica del mismo, así como la identificación de las metas individuales de los miembros del grupo, las actitudes, barreras y el funcionamiento del trabajo en equipo.

Objetivo

Al finalizar el módulo el participante identificará la diferencia entre grupo y equipo, las etapas de desarrollo del trabajo en equipo y su dinámica interna a partir de casos y ejercicios.

Los siguientes temas son los que le permitirán alcanzar los objetivos planteados para el módulo con relación a los elementos básicos del trabajo en equipo.

Para acceder a los temas, haga clic en las ligas correspondientes o en las hojas que aparecen en el renglón de cada tema y que se presentan a continuación.

Temas

Tema 1. Definición y características de los grupos.

Tema 2. Dinámica de grupo.

Tema 3. Los equipos en comparación con los grupos.

Tema 4. Etapas del desarrollo del trabajo en equipo.

Tema 5. Estructura del trabajo en equipo.

Tema 6. Dinámica interna del trabajo en equipo.

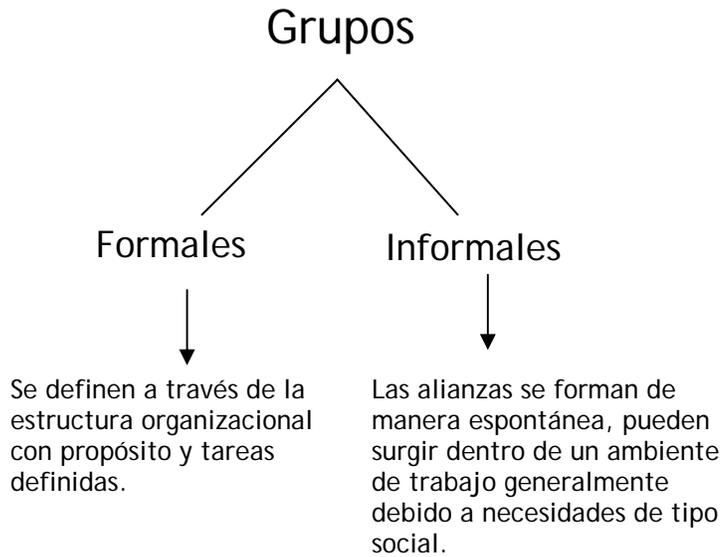
Tema 1. Definición y características de los grupos.

Un **grupo** se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos (Robbins, 1996: 24).

Se pueden establecer dos tipos de grupos:



www.imagebank.com



Tema 2. Dinámica de grupo.

Las características que asumen los grupos están determinadas por un conjunto de factores: individuales y por la estructura de los grupos.

Dinámica de grupos	
<p>Individuales</p>  <p>Son las características propias de cada uno de los integrantes del grupo.</p>	<p>Estructura de los grupos</p>  <p>Cuando un grupo se conforma casi de manera inmediata y en ocasiones de manera inconsciente comienzan a definir la forma en que van a funcionar, dentro de los aspectos que tienen influencia en la estructura de los grupos se tienen: el tipo de liderazgo, normas, estatus, tamaño y composición</p>

Veamos a continuación las características individuales que pueden tener los integrantes de un grupo.

Características individuales

Para fines de este curso sólo veremos 2 características que influyen en la conformación del grupo de trabajo, que son: las habilidades de los integrantes y sus personalidades.

	<p>Habilidades de los integrantes</p>	<p>En algunas ocasiones es posible predecir el desempeño que tendrá un grupo a partir de las habilidades que poseen sus miembros. Las personas que poseen habilidades importantes para alcanzar la tarea del grupo, se pueden mostrar más interesadas y pueden llegar a contribuir más, posiblemente hasta puedan llegar a fungir como líderes en un momento determinado, aunque pueden afectar también otros factores como el interés que se tenga sobre la tarea, la pertenencia al grupo, el tamaño, el conflicto, entre otros.</p>
	<p>Personalidades</p>	<p>La personalidad constituye uno de los elementos más importantes que afectan el desempeño del grupo, es decir aquellas diferencias individuales y únicas que nos hacen actuar de manera distinta al resto de los integrantes del grupo. Existen rasgos en cada persona que pudieran fungir de manera positiva en el desempeño del grupo, tales como la sociabilidad, la confianza en sí mismo, la independencia, la toma de decisiones, a diferencia de otros rasgos tales como el autoritarismo, la falta de solidaridad, la irresponsabilidad, entre otros.</p>

Estructura de los grupos

Cuando un grupo se conforma casi de manera inmediata y en ocasiones de manera inconsciente comienzan a definir la forma en que van a funcionar, dentro de los aspectos que tienen influencia en la estructura de los grupos se tienen: el tipo de liderazgo, normas, estatus, tamaño y composición.

Liderazgo formal	Normas	Estatus	Tamaño	Composición
				

<p>Liderazgo formal</p> <p>En la mayoría de los grupos, casi siempre existe una persona que lleva el mando y dirige las acciones del resto de los miembros, con el fin de que alcancen las metas planteadas; en ocasiones puede tratarse de aquélla que posee mayor experiencia o conocimiento sobre la tarea.</p>



www.imagebank.com

El líder formal es aquél que es designado dentro de la organización como jefe del proyecto, presidente, administrador o encargado de que el grupo cumpla la tarea. Sin embargo, es importante destacar que no todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo (Robbins, 1996: 413)

La mayoría de las opiniones respecto al concepto de liderazgo se centran en que éste no debe ser coercitivo, es decir no utilizar la autoridad, recompensas y castigos para ejercer influencia sobre los demás.

Normas

Las normas de grupo son las ideas que tienen los miembros acerca de lo que un integrante debe y no debe hacer en determinadas situaciones. Las normas influyen en el comportamiento de los miembros y se pueden expresar como reglas y patrones de conducta.

Las normas del grupo se desarrollan de manera directa a través de la comunicación entre un miembro y otro o bien de manera indirecta, por ejemplo en una reunión de trabajo "se sabe" que a los jefes nunca se les contradice en público; se trata de una norma implícita que todos respetan, aunque no se haya especificado de manera explícita.

Estatus



www.imagebank.com

El estatus consiste en una posición o rango socialmente determinado. Puede llegar a ser un motivador importante (Robbins, 1996).

El estatus puede darse de manera formal, a través de la designación de títulos o rangos, tal vez debido a ciertos premios o logros, o bien de manera informal, a través de ciertas características como la educación, sexo, edad, conocimientos, experiencia y habilidades, siempre y cuando sean valoradas dentro del grupo.

El estatus también tiene una estrecha relación con el cumplimiento de las normas, en algunos grupos a ciertos miembros con alto estatus se les da más libertad en cuanto al cumplimiento de las normas, sin embargo es importante que los miembros perciban equidad en cuanto a la jerarquía de estatus, si llegan a percibir injusticias pueden llegar a producirse conflictos al interior del grupo.

Tamaño

El tamaño es una de las variables importantes dentro del estudio de los grupos, por ejemplo los grupos grandes resultan útiles si se quieren obtener recursos variados, pero los grupos pequeños son mejores para realizar trabajos productivos con esos recursos.

Cuando los grupos resultan demasiado grandes para la tarea, se produce lo que algunos llaman "holgazanería social", que es la tendencia de los individuos a realizar menos esfuerzo cuando trabajan de manera colectiva, que cuando trabajan de manera individual (Robbins, 1996).

Por ello, resulta importante a la hora de planear grupos de trabajo numerosos, identificar herramientas que permitan reconocer también las contribuciones individuales.

Composición

En ocasiones, algunos grupos requieren de diversas habilidades y conocimientos para un mejor desempeño, por ello sería conveniente pensar que los grupos heterogéneos resulten más eficaces.

En el caso de la diversidad cultural dentro de un grupo, ésta puede proporcionar diferentes enfoques sobre una situación determinada, aunque ello implique también una preparación mayor para trabajar juntos y capacidad para aceptar y tolerar diferentes puntos de vista. La composición de un grupo nos ayudará a predecir los posibles movimientos que se den dentro de éste.

Podemos decir entonces que la composición dependerá de la complejidad y tipo de tarea que se desee alcanzar.

En síntesis los grupos se caracterizan según Robbins, (2004) por:

- Dos o más individuos interactuando entre sí con el fin de lograr una meta común.
- Cada grupo es diferente en atributos y dinámicas.
- Los patrones de evolución de los grupos tienden a ser similares.
- Interactúan sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad.
- Tienen habilidades aleatorias y variadas.
- Las responsabilidades son individuales.

Tema 3. La diferencia entre equipos y grupos.

Entre las múltiples definiciones de trabajo de equipo que se establecen, se sugiere la de Katzenbach (2000) y Smith (2000):

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

Considerando el concepto anterior, algunos autores como Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) establecen que el trabajo en equipo es una evolución cualitativamente diferente de los grupos. Un verdadero trabajo en equipo es capaz de optimizar los recursos de que dispone, tanto materiales como humanos, para producir bienes o servicios de alto rendimiento.

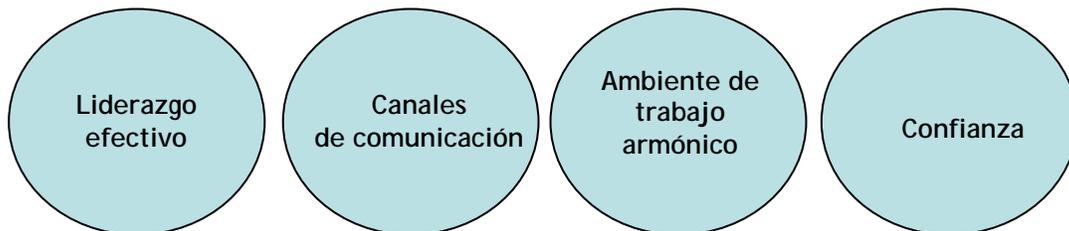
El trabajo en equipo se caracteriza por:

- * Dar respuesta a los requerimientos de productividad con menores recursos.
- * El "motor" del equipo es la mayoría de sus miembros: apenas hay personas gravitando en la periferia, o claramente rechazadas por su falta de calidad técnica o humana.
- * El equipo mejora los procedimientos existentes a fin de obtener los mismos resultados con menos esfuerzo.
- * También se caracteriza por inventar nuevos procedimientos en un proceso de cambio permanente. Innova todo el tiempo.

Por lo tanto la esencia de la diferencia entre un grupo y el trabajo de equipo es la calidad de las relaciones que se establecen entre sus miembros y la calidad de lo que producen.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere de tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Para que un líder pueda ser efectivo es importante que sepa comunicarse con su equipo, de manera respetuosa, clara y honesta para crear un ambiente armónico, además deberá conducirse de forma congruente y ser experto en su área con el propósito de crear confianza en sus colaboradores. En el siguiente esquema usted podrá identificar los elementos que le acabamos de señalar.



En síntesis se puede afirmar que un equipo funciona sobre la base objetiva de una demanda que recibe y unos servicios que ofrece y sobre la base subjetiva de la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquiera de estos dos pilares falla (Borrell, 1996).

* ***Liderazgo efectivo***

Es crear una visión del futuro que tome en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

* ***Canales de comunicación***

Es necesario promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras de comunicación y fomentando además una adecuada retroalimentación. Se destaca como una capacidad importante la de escuchar activamente las consideraciones, opiniones y discrepancias de los miembros del trabajo en equipo.

* ***Ambiente de trabajo armónico.***

Es esencial la existencia de un ambiente de trabajo armónica que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño a través de la búsqueda del consenso y no de la imposición de la mayoría.

* ***Confianza***

La confianza que se produce tras un período de conocimiento mutuo, de probar la habilidad técnicas y la calidad humana de los diferentes miembros.

Tema 4. Etapas del desarrollo del trabajo en equipo.

El desarrollo del trabajo en equipo se construye a través de una serie de etapas que los participantes atraviesan para poder funcionar en función del objetivo con el que fueron integrados.

Formación	Confrontación/ Ajuste	Normalización/ Regulación	Rendimiento/ desempeño	Despedida/ Terminación	Etapas en la integración de equipos
-----------	--------------------------	------------------------------	---------------------------	---------------------------	---

1. **Formación:** Los participantes comparten información personal, comienzan a conocerse y aceptarse.

2. **Confrontación/Ajuste:** Los participantes compiten por el estatus, buscan posiciones y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo.

3. **Normalización/Regulación:** El grupo comienza a actuar de manera cooperativa, se establece un equilibrio.

4. **Rendimiento/Desempeño:** El grupo madura y aprende a manejar retos complejos.

5. **Despedida/Terminación:** En el grupo se comienza a disolver las relaciones sociales y regresan a sus labores personales.¹

Tema 5. Estructura del trabajo en equipo.

De acuerdo a Davis y Newstrom (2003) y Robbins (2004) se ha detectado como principales elementos para facilitar el trabajo en equipo el tamaño y las habilidades de los miembros, por esta razón se revisa a continuación a qué se refieren dichos autores con estos elementos.

a) Tamaño

Se espera que a mayor número de personas aumente el desempeño del equipo, sin embargo esta aseveración no es del todo cierta. Al igual que ocurre con los grupos, para la elección del tamaño del equipo deben tomarse en cuenta diversos factores, tales como:

- El tipo de equipo que deseamos formar: solucionadores de problemas, autodirigidos, transfuncionales, entre otros.



www.imagebank.com

En los equipos grandes si se usan adecuadamente pueden incrementar la efectividad del equipo y cada miembro tiene la posibilidad de encontrar a personas más a fines a él y complementar habilidades; por el otro lado también existe la posibilidad de que los equipos grandes existe menos espacio para expresar las opiniones y ser escuchadas por los demás o bien se tienden a formar divisiones por el surgimiento de pequeños subgrupos.

¹ Davis Keith & Newstrom John (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. p.p. 374.

Es recomendable que los equipos no rebasen los 20 integrantes, pues este número permite al líder atender personalmente a los mismos, designar roles y funciones, asimismo formar subgrupos de trabajo.

b) Habilidades de los miembros

Los integrantes del equipo de trabajo deben ser cualitativamente calificados y tener el deseo de cooperar. Los integrantes del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y su compromiso permite que lleven a cabo todo lo necesario para alcanzar los objetivos que el equipo se ha propuesto.² La variedad de habilidades permite que los empleados realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas.³

Para un buen desempeño del equipo, se requieren de tres tipos de habilidades:

1. La primera es la **experiencia técnica**, es decir que posee el conocimiento para desempeñar la tarea.
2. La segunda es la habilidad para **resolver problemas y tomar decisiones**, que resulta sumamente necesario pues se trata de un conjunto de personas con enfoques y experiencias distintas, pero deben generar alternativas de manera rápida para lograr un objetivo en común.
3. La tercera habilidad necesaria son las **habilidades interpersonales**, el poder ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, saber negociar y resolver conflictos y la colaboración.⁴

Tema 6. Dinámica interna del trabajo en equipo.

Dinámica interna del trabajo en equipo

Se parte de que las personas no son buenas ni malas, las personas y las relaciones intraequipo no nacen, se hacen a cada momento. Y por ello la primera condición para lograr equipos de alto rendimiento es identificar cuáles son los factores que influyen de manera determinante en el funcionamiento del trabajo en equipo.

El análisis del funcionamiento permite distinguir claramente:

- ¿Cuál ha sido la razón por la que este año el equipo ha disminuido el rendimiento?
- ¿Por qué hay un clima de tensión?
- ¿Por qué no se cumplen los horarios laborales?

² Baquedano Carlos. Departamento de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Concepción. Chile. <http://www2.udec.cl/~cbaqueda/admpos/tabequip.htm>

³ Davis Keith & Newstrom John (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. p.p. 292.

⁴ Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson, Prentice Hall. p.p. 352.

Cualquiera de estas cuestiones pueden se explicadas por los siguientes factores:

Dinámica interna del trabajo en equipo				
Roles 	Actitudes que se expresan 	Establecimiento de metas 	Barreras 	Toma de decisiones 

Veamos cada uno de estos factores.

6.1 Roles

Un **rol** se define como un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos (Davis, 2002). Los roles dentro de los equipos nos reflejan posición, liderazgo, estatus, prestigio, tareas, derechos, obligaciones, entre otros.

Las actividades de los integrantes del equipo están guiadas también por su percepción del rol, es decir la manera en que suponen que deben actuar en sus roles tanto ellos como los demás.

Cuando otros integrantes tienen percepciones o expectativas diferentes del rol de una persona, ésta tiende a experimentar **conflicto de roles**, que son comunes en el trabajo, o bien puede aparecer la **ambigüedad de roles**, cuando se han definido inadecuadamente los roles o se desconocen en gran parte, los integrantes no saben cómo deben actuar frente a determinadas situaciones.⁵

Conocer el rol que se ejerce dentro de un equipo permite:

- Comprender la propia identidad.
- Trabajar con las fortalezas y debilidades.
- Aprender a proyectar una mejor imagen personal.
- Trabajar de una manera productiva.⁶

De acuerdo con Belbin, existen roles de tipo: **acción, sociales y mentales**, los cuales se describen en el siguiente cuadro.

Roles básicos de los integrantes de los equipos.

⁵ Davis Keith & Newstrom John (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill. p.p. 103.

⁶ <http://www.belbin.com/Espanol/belbin-los-roles-de-equipo-es.htm>

Roles básicos de los integrantes de los equipos.

Rol	Fortalezas	Áreas de oportunidad
Cerebro 	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo, le gusta resolver problemas complejos.	Ignora los incidentes, dificultades para comunicarse.
Coordinador 	Maduro, seguro de sí mismo, aclara metas, sabe delegar y tomar decisiones en grupo.	Puede llegar a ser manipulador, se descarga de trabajo personal.
Monitor evaluador 	Serio, perspicaz y estratega, percibe las opciones y juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
Implementador 	Disciplinado, leal, conservador, eficiente, transforma las ideas en acciones.	Inflexible, lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador 	Esmerado, concienzudo, ansioso, busca los errores y detalles, realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente, se le dificulta el delegar.
Proveedor de recursos 	Extrovertido, entusiasta, comunicativo, busca opciones, hábil para las relaciones interpersonales.	Demasiado optimista, pierde el interés con facilidad.
Impulsor 	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión, tiene iniciativa, coraje, empuje para superar obstáculos.	Propenso a provocar, puede ofender los sentimientos de los demás.
Cohesionador 	Cooperador, apacible, perceptivo, diplomático, busca conciliar.	Indeciso en situaciones cruciales.
Especialista 	Sólo le interesa una cosa a un tiempo, aporta cualidades y conocimientos específicos	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

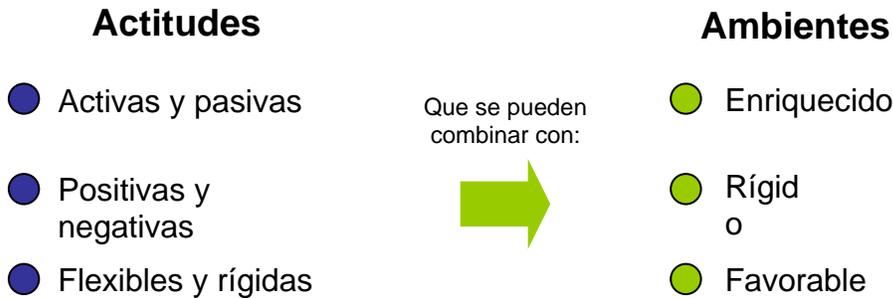
www.imagebank.com

Roles de Equipo de Balbín⁷

⁷ ibidem.

6.2 Actitudes que se expresan en los equipos

Las actitudes son elementos importantes que pueden afectar el desempeño del trabajo en equipo, se pueden clasificar como:



La actitud y el ambiente unidos modifican o conservan el comportamiento individual. ⁸

Una persona con actitud reactiva, reacciona frente a lo que sucede en su medio, una persona con actitud proactiva, previene la situación antes de que se presente el problema.

En el trabajo en equipo se espera que los integrantes presenten actitud proactiva, ya que solamente de esta manera se puede ir evolucionando a un equipo de alto rendimiento.

6.3 Establecimiento de metas

Para establecer una meta, primero hay que reconocer que existen dos tipos de metas: la individual y la grupal.

Pensemos que se conforma un equipo de baloncesto.

La meta individual de los miembros del equipo de baloncesto será ganar. Mientras que la meta grupal será brindar un juego de alta calidad para competir, en donde se ganen buenos puntos y gane el mejor.

La persona necesita estar motivada para ganar y con ella deberá seguir las reglas del juego; los procesos de selección de los competidores son parte de la estrategia también para estimular un juego de calidad.

Para que se confirme una meta grupal es necesario concebir a los involucrados como un equipo, y las metas tienen un enorme poder de motivación. Las metas del trabajo en equipo en ocasiones son planeadas y establecidas por los propios integrantes.

6.4 Barreras

De acuerdo con Davis & Newstrom (2003), los siguientes aspectos pueden originar problemas al momento de formar equipos son:

⁸ Grados Jaime (1996), Integración de equipos efectivos. México: Sociedad de Psicología Aplicada. pp. 10.

Cohesividad	Polarización	Compromiso acrecentado	Ilusión de invulnerabilidad	Responsabilidad dividida	Otras razones de fracaso de un equipo
					
<p>Cohesividad Incrementa la conformidad con las normas, surge por compatibilidad, carisma, reputación o soporte y puede afectar en diferentes formas el desempeño.</p>					

Cohesividad
Incrementa la conformidad con las normas, surge por compatibilidad, carisma, reputación o soporte y puede afectar en diferentes formas el desempeño.

Polarización
Franca predisposición, negativa o positiva respecto al tema, actitudes rígidas y extremas por parte de los integrantes del equipo.

Compromiso acrecentado
Perseverar en defender cierta opción a pesar de la existencia de pruebas racionales de que llevará al fracaso.

Ilusión de invulnerabilidad
Sentimientos de unanimidad, presión a conformidad, expulsión a la oposición y mayor riesgo.

Responsabilidad dividida
Minimización de la responsabilidad debido al apoyo del grupo.⁹

⁹ Davis Keith & Newstrom John (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. p.p. 358

Cohesividad	Polarización	Compromiso acrecentado	Ilusión de invulnerabilidad	Responsabilidad dividida	Otras razones de fracaso de un equipo
					
<p>Otras razones de fracaso de un equipo</p> <p>1. Metas no claras Recordemos que las metas canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo y les dan dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.</p> <p>2. Falta de soporte de las gerencias Generalmente los equipos de trabajo se mueven de manera horizontal y como lo revisamos son útiles para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos. Si embargo si el equipo no cuenta con el apoyo de la alta gerencia los esfuerzos pueden llegar a ser inútiles.</p> <p>3. Liderazgo no efectivo de equipos Como revisamos existen diversos tipos de liderazgo al interior del equipo, el líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.</p> <p>4. Individualidad Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan, el pensar solamente en el bienestar propio destruye los esfuerzos de trabajar en equipo.</p>					

6.5 Toma de decisiones



Los procesos de toma de decisiones dentro del trabajo en equipo, depende de la complejidad de la tarea y la composición del equipo entre otros elementos.

Existen tanto ventajas como desventajas cuando la toma de decisiones es en equipo o grupo:

www.imagebank.com

- **Ventajas:** poseen diversas habilidades, información y conocimientos más completos, mayores enfoques, mayor aceptación de una solución, consenso e ideales democráticos.
- **Desventajas:** consumen mayor tiempo, mayor costo, presiones del grupo, tendencia al promedio, dominio de pocas personas y se comparte la responsabilidad dando origen a la holgazanería.

Es importante considerar para la toma de decisiones el surgimiento del pensamiento de grupo o "Groupthink" es un fenómeno en que la norma para el consenso vence la apreciación realista de cursos alternativos de acción.¹⁰ Se aprecia cuando en un grupo hay opiniones diversas frente a un tema y sin embargo la opinión de la mayoría vence a las opiniones discrepantes con lo cual se elimina una evaluación objetiva y crítica sobre la situación.

¹⁰ Robbins Stephen.(1996) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. p.p.321.

Técnica para la toma de decisiones en grupo y en equipo.

Tormenta de ideas	Técnica de grupo nominal	Técnica Delphi	Reuniones electrónicas
			

Veamos cada una de ellas.

Tormenta de ideas

La técnica de Tormenta de ideas se basa en cuatro lineamientos:

1. Generar tantas ideas como sea posible.
2. Ser creativos, audaces e imaginativos.
3. Ampliar o combinar ideas ya expresadas.
4. No criticar las ideas de los demás.

El éxito de este proceso dependerá de la capacidad y disposición de cada miembro para escuchar los pensamientos de los demás y expresar los propios, la ventaja es que se originan un gran número de ideas nuevas, originales y diferentes. Una estrategia durante esta técnica es generar tantas ideas como vayan surgiendo, sin eliminar ninguna por más descabellada que esta parezca, más adelante podrán hacer una evaluación sobre las mejores ideas.

Técnica de grupo nominal

En la Técnica de grupo nominal se debe seguir el siguiente proceso:

1. Se reúne a los participantes y se les plantea un problema.
2. Desarrollan soluciones independientes, pueden usarse tarjetas.
3. Comparten sus ideas en un formato estructurado.
4. Se plantean preguntas.
5. Cada miembro establece sus preferencias por las mejores soluciones.
6. Se toma la decisión del grupo.

Técnica Delphi

Durante la técnica de toma de decisiones Delphi, se debe seguir el siguiente proceso:

1. Se elige a un grupo de expertos.
2. En el grupo, se distribuyen varios cuestionarios (por escrito).
3. Los miembros del panel deben identificar problemas futuros, proyectar tendencias del mercado o dar predicciones.
4. Se recopilan las respuestas, se resumen y retroalimentan a los miembros del grupo.
5. Se pide a los participantes que tomen otra decisión, basada en nueva información.
6. Se repite el proceso hasta tener respuestas similares.
7. Se prepara un informe final.

Las ventajas del proceso son la eliminación de problemas interpersonales de los participantes, la utilización de expertos y el análisis que se realiza de la situación.

Reuniones electrónicas

Es sin duda uno de los enfoques más novedosos y actuales para la toma de decisiones grupales, para ella se requiere que varias personas se sienten alrededor de una mesa en forma de herradura cada una con una computadora conectadas en red. Se entrega el tema y deberán escribir sus resultados en la computadora. Más adelante se proyectan las respuestas individuales y el número de votos.

La ventaja de esta técnica es el anonimato que brinda, la libertad de los participantes de poder expresar sus opiniones y de votar por la preferida. Algunos autores mencionan que las reuniones electrónicas son hasta el 55% más veloz que las reuniones tradicionales.¹¹

Existen otros métodos para la toma de decisiones: el modelo dialéctico de decisión.

Para esta técnica se debe seguir el siguiente proceso:

1. Se generan dos o más propuestas competitivas.
2. Se identifican los supuestos explícitos o implícitos subyacentes, ventajas y desventajas.
3. Se divide el grupo en subgrupos para examinar las propuestas.
4. El grupo toma una decisión con base en las presentaciones.

Las ventajas de los métodos dialécticos de decisión son: una mejor comprensión por parte de los participantes, de las propuestas, las premisas, las ventajas y desventajas acerca del tema a resolver.¹²

Conclusión del módulo

El **grupo** se define como dos o más individuos interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Existen grupos **formales**, e informales. Entre los factores fundamentales que matizan la dinámica de los grupos se encuentran los individuales y la estructura

El trabajo en **equipo** es aquel cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno, hay sinergia y responsabilidades individuales y mutuas. Se destacan como factores que facilitan el trabajo en equipo: el liderazgo efectivo, promover canales de comunicación, ambiente armónico y confianza entre los miembros. Al igual que los grupos los equipos también tienen etapas de desarrollo: formación, confrontación, normalización, rendimiento y despedida. Algunas **habilidades** necesarias en los equipos son: la experiencia técnica, resolver problemas y tomar decisiones y las habilidades interpersonales. Un punto esencial para entender el por qué de los resultados de los equipos es identificar los factores que impactan la dinámica interna de los equipos, destacan entre estos: el **rol**, las actitudes preactivas y reactivas, la forma en que se establecen tanto las metas individuales como las del equipo, las barreras y cómo se toman las decisiones.

Con toda esta revisión se pueden establecer claramente los elementos básicos que conforman el trabajo en equipo

¹¹ Robbins Stephen.(1996) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. p.p.326.

¹² Davis K eith & Newstrom John (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. p.p. 353

