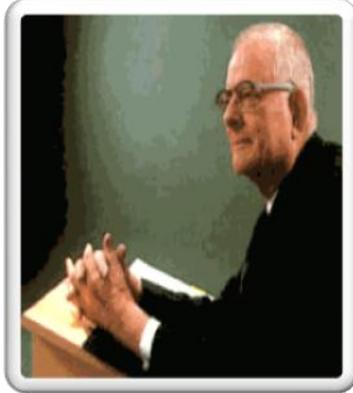


Ciclo o espiral de la calidad

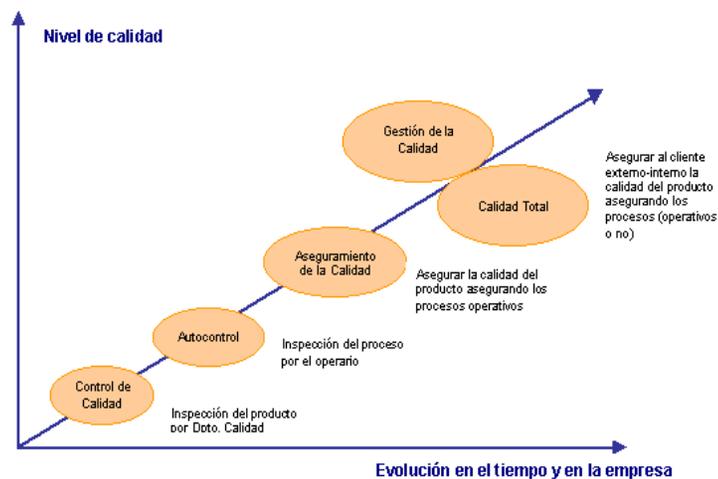


Edward Demming, Quien fuera conocido por sus postulados sobre la “Calidad total” desarrollo un modelo conceptual aplicable para las productoras de bienes y servicios, en el destaca cuatro fases interdependientes, que influyen en el aseguramiento de la calidad final del producto o servicio si se toman las previsiones para garantizar la ejecución de las distintas fases que van desde la identificación de las expectativas de los clientes o usuarios, hasta la mejora de los bienes o servicios para que estas hayan sido satisfechas con el producto, bien o servicio entregado.

Anteriormente se concebía la calidad en relación con los productos, contando con un fuerte control de calidad final que permitiera descartar el producto desechable previo a su salida al mercado. Esto implicaba un alto costo en productos desechados. Demming propone

integrar los controles de calidad en la propia línea de producción a través de la inspección del proceso por parte de los propios operarios (autocontrol), buscando detectar a tiempo las posibles desviaciones. Esto permitió bajar los costos de desperdicios y disminuir los retrabados y pasar a lo que denominamos “Aseguramiento de la Calidad” que implicó la determinación de pautas claras en el proceso que aseguren la calidad en el mismo, para llegar a la Calidad total y Gestión de la calidad.

El pensamiento de hoy es que la mejor manera de no producir errores es no cometerlos, por lo cual se invierten mayores esfuerzos en actividades de prevención y monitoreo antes que en controles posteriores.



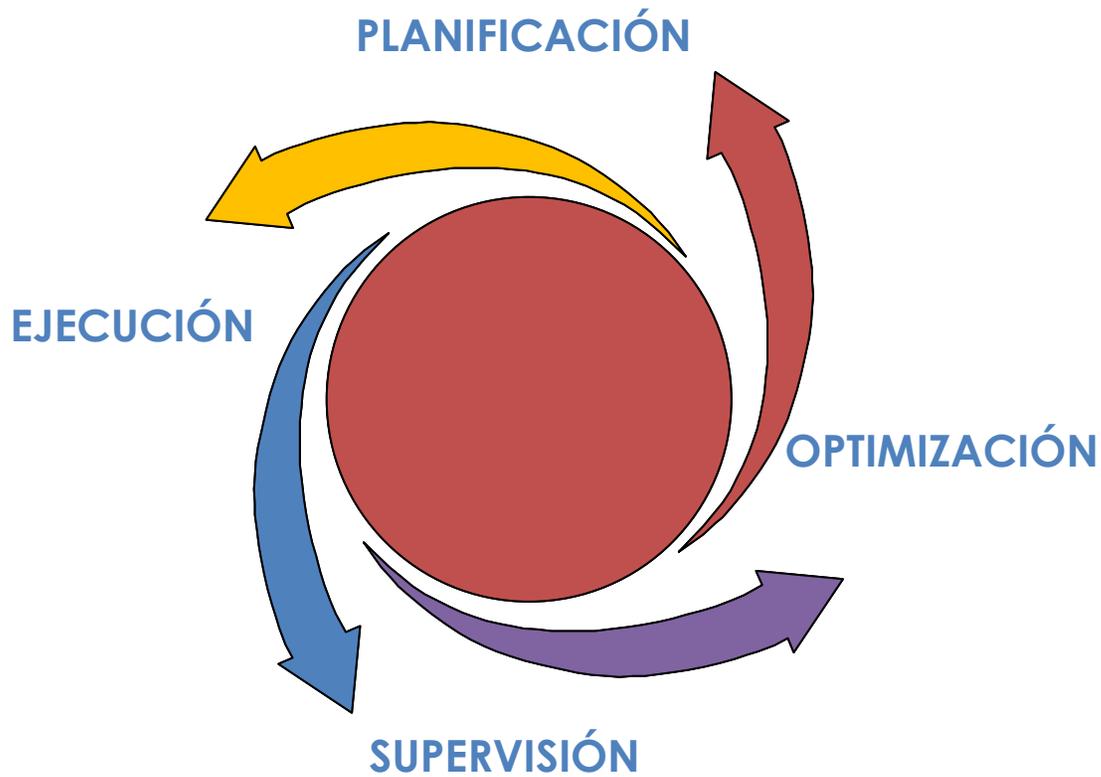
Esta filosofía solo es posible si la actitud de los operarios y supervisores de los procesos asumen como suyo el llamado "ciclo o espiral de calidad" ciclo de cuatro fases a manera de espiral, promoviendo un mejoramiento continuo, en otras palabras: luego de haber puesto operativo el producto, bien o servicio de nuestro proceso, debemos ponernos a "monitorear" su comportamiento y ver como evoluciona el mercado para obtener los nuevos requerimientos para la mejora de su próxima versión.

Basado en este principio, cualquier actividad humana, de carácter personal o colectiva puede aplicarse o analizarse desde la perspectiva de las fases de la espiral de Demming, especialmente parece aplicable a los procesos de auditoria, que como servicio público destinado al bienestar de la comunidad, debe preservar unos parámetros de calidad definidos.

De acuerdo con Demming, la calidad en el trabajo se soporta en

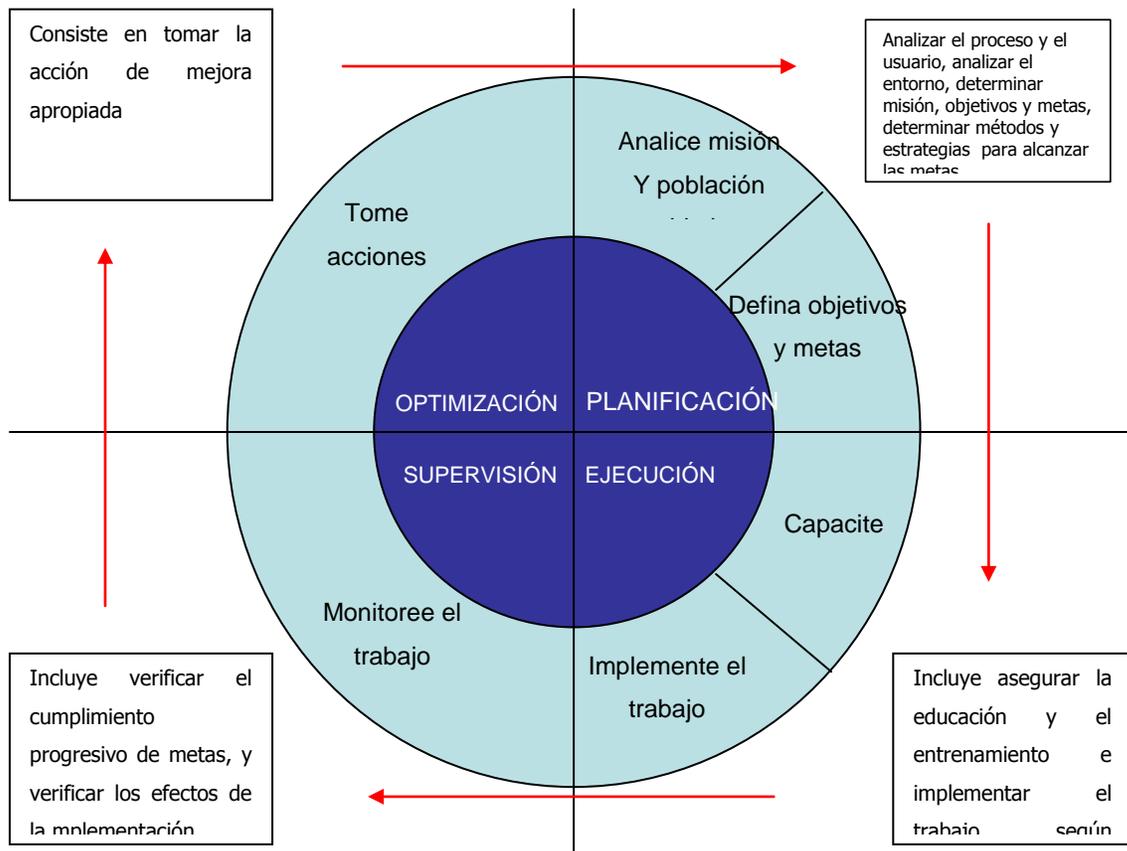
Fases del ciclo de calidad.

Las fases de este ciclo son:



1. **Planificación de la actividad** • Para lograr la calidad de cada parte del proceso primero hay que planificar la misma • Planificar implica definir objetivos y metas, así como definir estrategias y tácticas
2. **Ejecución de la actividad** • Ejecutar lo planificado • Ejecutar implica toma de decisiones, liderazgo, acción, dinamismo
3. **Supervisión de la actividad** • Supervisar si lo ejecutado concuerda con lo planificado • Supervisar implica revisión, monitoreo, seguimiento
4. **Optimización y reajuste de la actividad** • Optimizar aquello que necesita mejorarse en los tres pasos anteriores, para que cuando se repita el proceso tenga menos fallas o errores. • Optimizar implica toma de decisiones, riesgo, energía.

Cada uno de estos elementos se configura en un REQUISITO indispensable para lograr la calidad los procesos, y deben considerarse sus variables para lograr el monitoreo, pasamos a desarrollar estas variables





La fase de Planificación contiene elementos como:

Planificación: en esta primera fase, se establecen los objetivos y procesos necesarios para la obtención de los resultados de acuerdo a los requisitos establecidos por del cliente y a la política de calidad de la organización.

- Identificar los elementos del servicio con los que contamos
- Diseño del producto
- Investigación del mercado
- Definición de la Satisfacción de los clientes
- Prueba piloto
 - Correcciones



La fase de Ejecución contiene elementos como:

En la etapa de Ejecución, se implementan los procesos. Se llevan a cabo las acciones planeadas en la etapa anterior.

- Puesta en practica
- Análisis de satisfacción del cliente
- Beneficios
- Desarrollo de la empresa y de las personas.



La fase de Supervisión contiene elementos como:

La de Supervisión se dirige a la realización del seguimiento y la medición de los procesos. Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se han logrado, o si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos.

- Verificar Puesta en practica
- Verificación de métodos
- Seguimiento de procesos
- Uso de indicadores
- Satisfacción de trabajadores
- Mantenimiento de cultura organizacional



La fase de Optimización contiene elementos como:

Finalmente la etapa de Optimización sirve para la implementación de acciones dirigidas a la mejora continua del desempeño de los procesos basándose en la información recabada en etapas anteriores.

- Toma de decisiones
- Comunicación de cambios
- Manejo del cambio
- Satisfacción de trabajadores y usuarios
- Reforzar capacitación
- Reforzar cultura organizacional

Como **conclusiones finales** de esta primera etapa podemos decir que:



1. Para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad en la auditoría, consideramos necesario la toma de decisiones claras por parte de la dirección y la elaboración de un plan operacional bien definido y ajustado a las necesidades del cliente.
2. Como dificultades encontradas en los procesos de auditoría, destacamos: las derivadas del cambio cultural, las derivadas de la falta de un diagnóstico detallado de la situación actual de la organización y su entorno, las derivadas del bajo grado de formación de los niveles intermedios (supervisorios y de coordinación), las derivadas de la escasa motivación de los auditores, las derivadas de la sobrecarga laboral, a la que se han visto sometidos los diferentes profesionales y las derivadas del establecimiento de canales de comunicación no siempre eficientes.

3. Destacamos la contribución al éxito de la implantación:

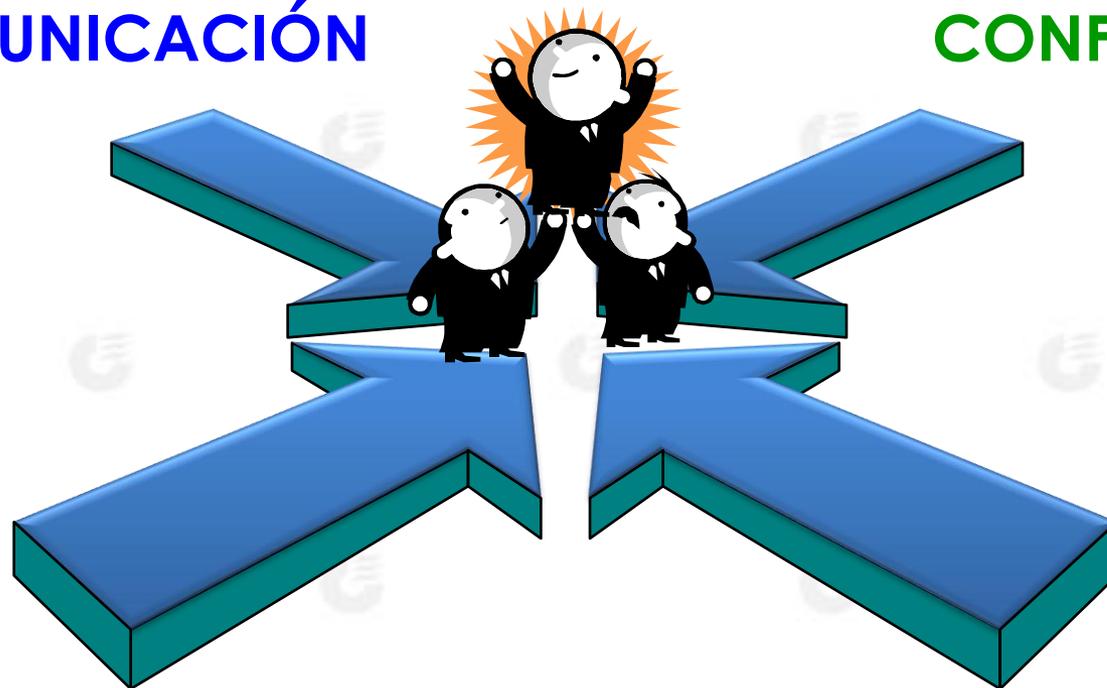
- o La importancia de la creación de un sistema descentralizado y participativo y la realización de una implantación de procedimientos de forma progresiva.

No obstante y en el momento actual somos conscientes de una serie de necesidades entre las que destacamos como más prioritarias, las de fomentar canales de comunicación interna más ágiles, las de desarrollar un estilo de trabajo más participativo y las de obtener un mayor grado de motivación entre los profesionales, de forma que se consideren protagonistas de su propio trabajo y partícipes de los objetivos planteados dado que la participación de todos los profesionales constituye la clave del éxito.

Las 4 Cs del Éxito

COMUNICACIÓN

CONFIANZA



CAPACIDAD

COOPERACIÓN



Comunicación

- Significa “Poner en común, compartir algo”.
- La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información...

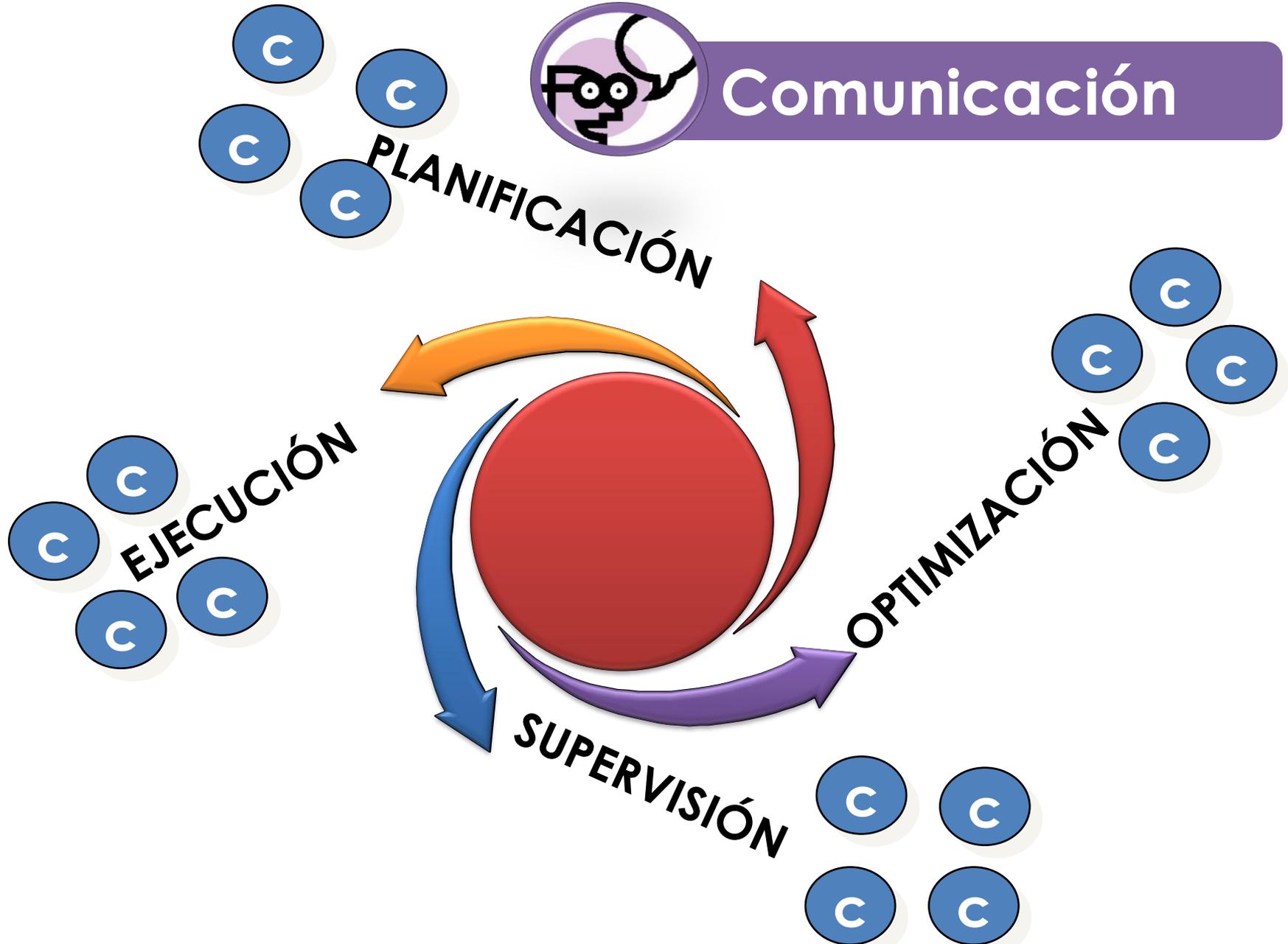


Comunicación

- La comunicación es de suma importancia para la supervivencia de especies gregarias, pues la información que ésta extrae de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para sacar ventaja del modo de vida gregario



Comunicación





Comunicación en la fase de planeación

- Comunicar claramente los estándares esperados.
- Obtener información sobre las expectativas
- Importancia de la comunicación por escrito, que documenta las incógnitas a investigar.
- Comunicación entre todos los estratos de la organización a fin de bajar la incertidumbre y reducir la resistencia al cambio.
- Utilizar los medios necesarios para lograr la información



Comunicación en la fase de ejecución

- **Compartir claramente las experiencias.**
- **Recibir el feed back o retroalimentación de lo ejecutado**
- **Documentar los logros, los riesgos y problemas que se suscitan**
- **Informar oportunamente resultados**
- **Publicar la información necesaria para el trabajo**



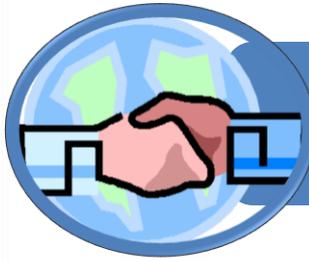
Comunicación en la fase de supervisión

- **Comunicar claramente las instrucciones.**
- **Recibir el feed back o retroalimentación de lo ejecutado**
- **Importancia de la comunicación oportuna de los logros, los riesgos y problemas que se suscitan**
- **Informar oportuna y veraz de resultados**



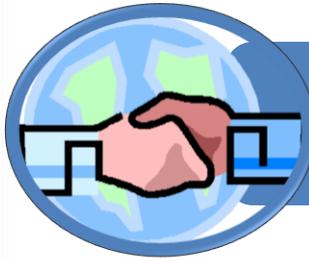
Comunicación en la fase de optimización

- Comunicar claramente los niveles de logro de los estándares esperados.
- Retroalimentación sobre las expectativas del cliente o usuario
- Importancia de la comunicación por escrito, con indicadores evaluativos del proceso y del logro
- Comunicación entre todos los estratos de la organización a fin de tomar correctivos o proponer mejoras



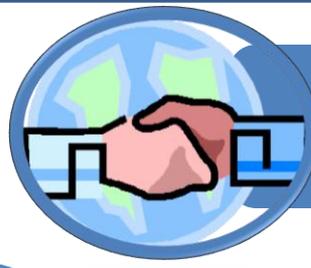
Confianza

- En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

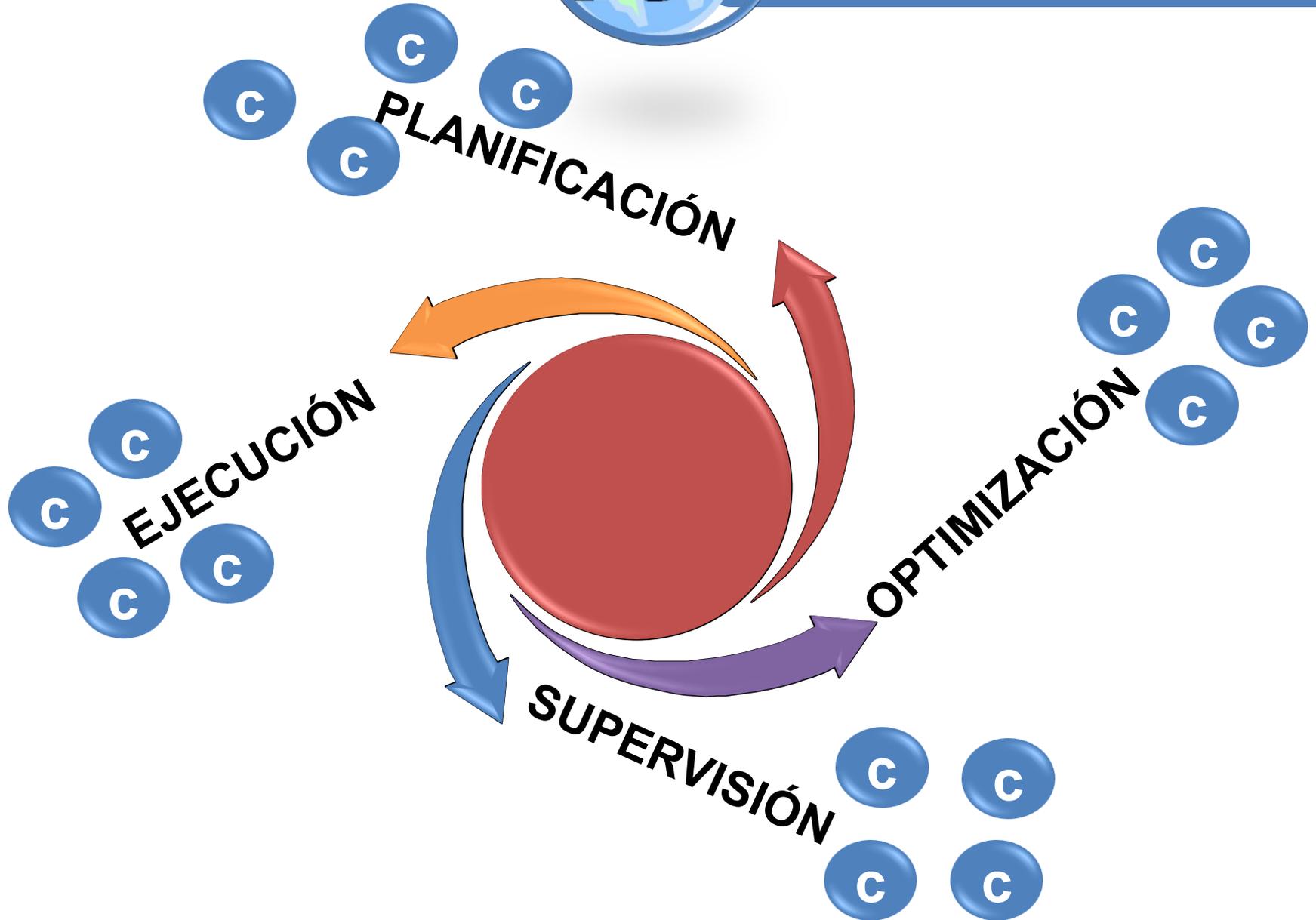


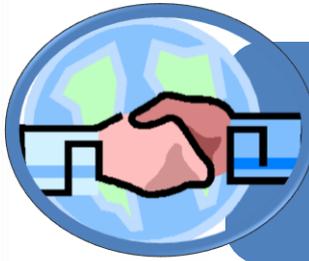
Confianza

- De acuerdo a la mayoría de las teorías que la abordan, se trata de una suspensión temporal de la situación básica de incertidumbre acerca de las acciones de los semejantes; gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predecibilidad en las acciones sociales, simplificando el funcionamiento de la sociedad



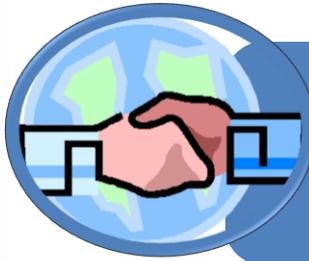
Confianza





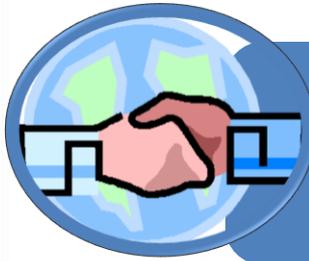
Confianza en la fase de planeación

- **Sustentar claramente los análisis realizados.**
- **Identificarse con las expectativas de la organización**
- **Importancia de la comunicación por escrito, que unifica las informaciones**
- **Comunicación entre todos los estratos de la organización a fin de bajar la incertidumbre y reducir la resistencia al cambio.**



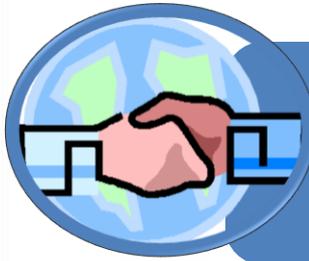
Confianza en la fase de ejecución

- Instrucciones claras.
- Aceptación entre los miembros del equipo.
- Promover la competencia.
- Promover el trabajo en equipo.
- Documentar los logros.



Confianza en la fase de supervisión

- **Comunicar hábilmente las instrucciones.**
- **Manejo efectivo del liderazgo**
- **Dar y recibir el feed back o retroalimentación.**
- **Importancia de la comunicación veraz**



Confianza en la fase de optimización

- Celebrar el logro de los estándares programados.
- Retroalimentación sobre las expectativas del cliente o usuario
- Manejo de indicadores
- Compartir la toma de decisiones, y proponer correctivos o mejoras

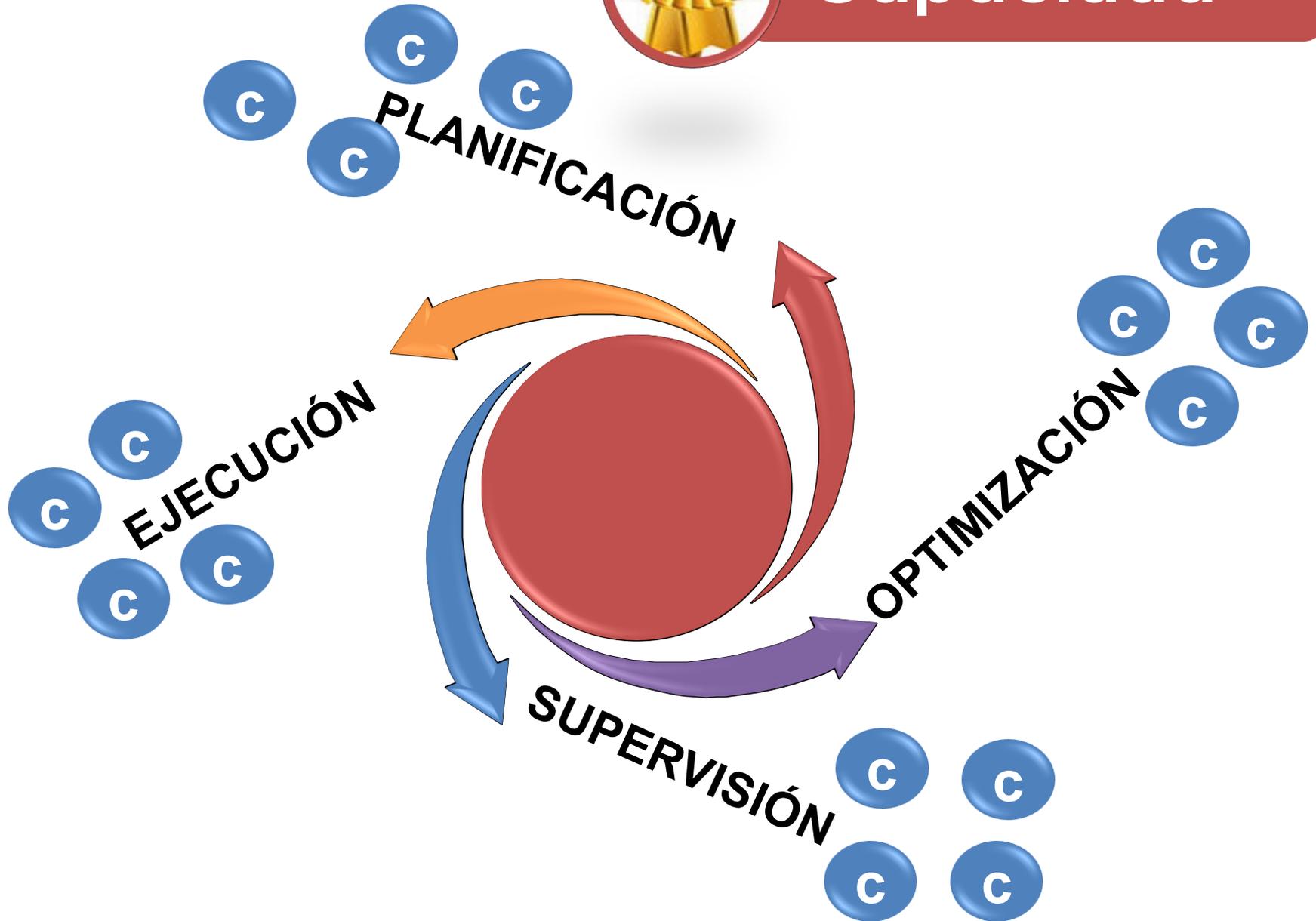


Capacidad

- Es la aptitud. Talento para comprender bien las cosas.
- Combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que puede lograr. Cuando se aplica el enfoque sobre la capacidad a la ventaja de una persona, lo que interesa es evaluarla en términos de su habilidad real para lograr funcionamientos valiosos como parte de la vida.



Capacidad





Capacidad en la fase de planeación

- **Importancia de considerarla en la distribución del trabajo.**
- **Ponderar a capacidad con los objetivos propuestos**
- **Identificar habilidades particulares**



Capacidad en la fase de ejecución

- **Asignar tareas según capacidades.**
- **Promover la capacitación en el trabajo.**
- **Respetar las competencias y niveles profesionales.**
- **Promover el trabajo en equipo.**



Capacidad en la fase de supervisión

- Promover un liderazgo efectivo en la supervisión.
- Promover el testimonio y maestría personal
- Dar y recibir el feed back o retroalimentación.
- Los líderes deben reconocer esfuerzos
- Hábil manejo de los escenarios



Capacidad en la fase de optimización

- **Celebrar logros personales.**
- **Del líder se espera la motivación.**
- **Hábil interpretación de indicadores**
- **Compartir la toma de decisiones.**

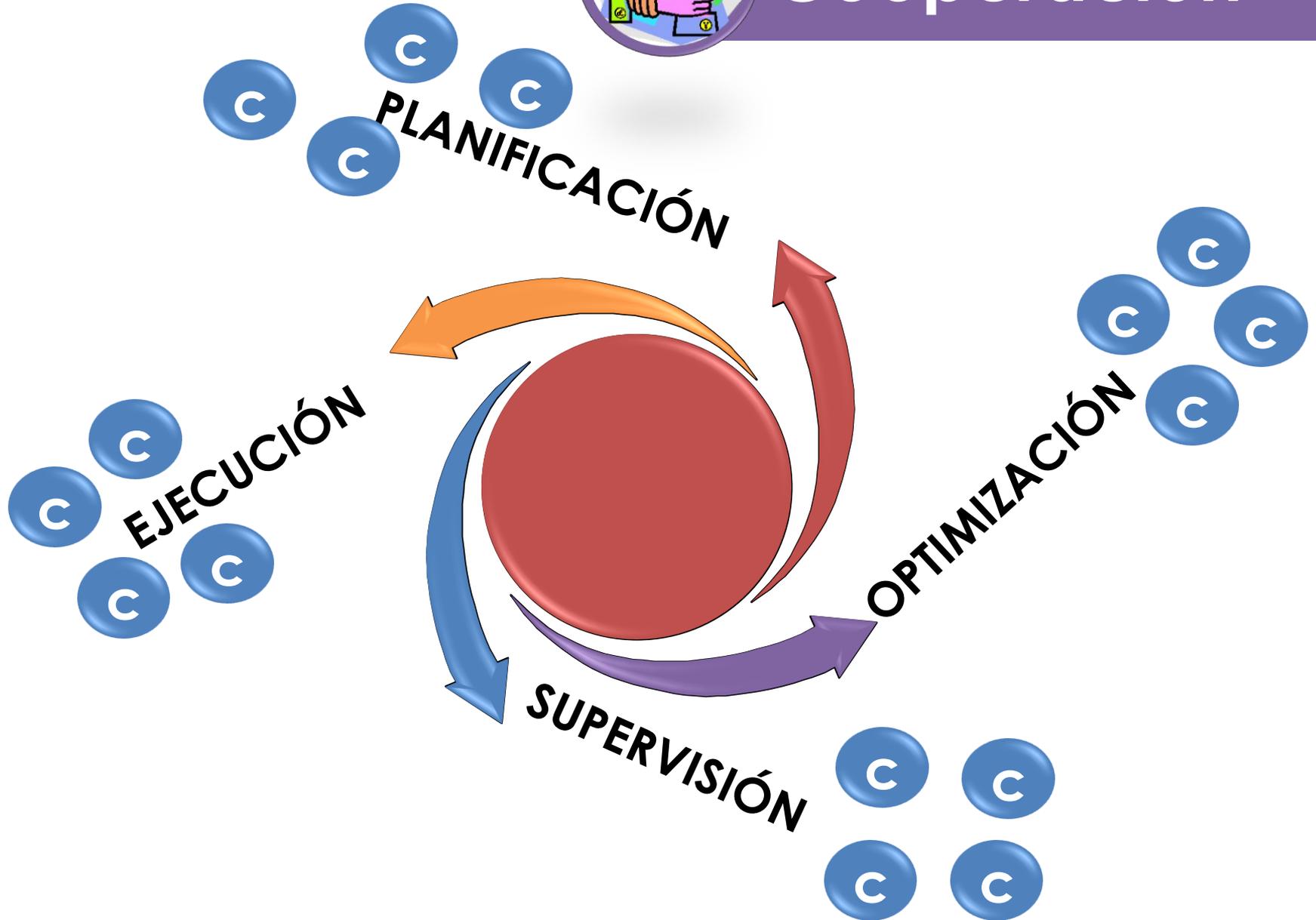


Cooperación

- Es la aptitud. Talento para comprender bien las cosas.
- Combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que puede lograr. Cuando se aplica el enfoque sobre la capacidad a la ventaja de una persona, lo que interesa es evaluarla en términos de su habilidad real para lograr funcionamientos valiosos como parte de la vida.



Cooperación





Cooperación en la fase de planeación

- **Importancia de considerarla en la distribución del trabajo.**
- **Ponderar a capacidad con los objetivos propuestos**
- **Identificar habilidades particulares**



Cooperación en la fase de ejecución

- **Asignar tareas según capacidades.**
- **Promover la capacitación en el trabajo.**
- **Respetar las competencias y niveles profesionales.**
- **Promover el trabajo en equipo.**



Cooperación en la fase de supervisión

- Promover un liderazgo efectivo en la supervisión.
- Promover el testimonio y maestría personal
- Dar y recibir el feed back o retroalimentación.
- Los líderes deben reconocer esfuerzos
- Hábil manejo de los escenarios



Cooperación en la fase de optimización

- **Celebrar logros personales.**
- **Del líder se espera la motivación.**
- **Hábil interpretación de indicadores**
- **Compartir la toma de decisiones.**

DOCE CONSEJOS PARA EL MANEJO DE REUNIONES EFECTIVAS

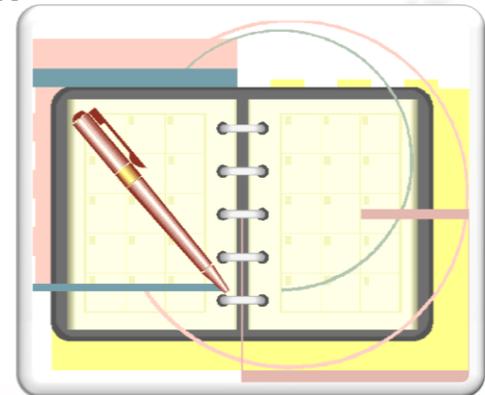


1.- Prepare una agenda para la reunión

Una agenda define que espera lograr en la reunión.

Debería enunciar:

- El propósito de la junta
- Quien asistirá
- Que preparación se requiere
- Lista detallada de los asuntos que se tratarán
- Lugar y hora
- Tiempo aproximado de duración



2.- Distribuya la agenda con anterioridad



Los participantes deben tener la agenda con suficiente antelación para que puedan prepararse de manera adecuada para la reunión.

3.- Consulte con los participantes antes de la reunión

- Un participante no preparado, no puede contribuir con todo su potencial
- Es responsabilidad del supervisor asegurarse que los miembros estén preparados



4.- Consiga que los participantes se ciñan a la agenda



- Lo primero que debe hacerse en la reunión es que los participantes revisen la agenda, hagan algunos cambios y luego aprueben la agenda definitiva

5.- Mantenga enfocada la discusión



- Es su responsabilidad dar la dirección a la discusión, mantenerla enfocada y minimizar las interrupciones, el desorden y los comentarios no relevantes

6.- Alente y apoye la participación de todos los miembros



- Para maximizar la eficacia de las reuniones orientadas a los problemas, cada participante deberá ser alentado a contribuir.
- Las personalidades calladas o reservadas necesitan ser involucradas para que sus ideas se oigan.

7.- Aliente y apoye la participación de todos los miembros

- Para maximizar la eficacia de las reuniones orientadas a los problemas, cada participante deberá ser alentado a contribuir.
- Las personalidades calladas o reservadas necesitan ser involucradas para que sus ideas se oigan.



8.- Mantenga un estilo equilibrado



- El líder eficaz de grupo impulsa cuando es necesario y es pasivo cuando debe serlo

9.- Alente las ideas contradictorias

Usted necesita alentar los diferentes puntos de vista, el pensamiento crítico y el desacuerdo constructivo.



10.- Desaliente la fricción de personalidades

- Una reunión eficaz se caracteriza por la evaluación crítica de las ideas, no por los ataques a la gente
- Cuando dirija una reunión, debe interceder rápidamente para detener los ataques personales y otras formas de insulto verbal

11.- Sea un escucha eficaz

Usted necesita escuchar con intensidad, empatía, objetividad y hacer lo que sea necesario para conseguir el significado completo de cada uno de los comentarios de los participantes



12.- Concluya con propiedad

- Usted deberá cerrar la reunión con el resumen de las metas del grupo
- Clarificar las acciones, si las hay, que necesitan efectuarse después de la reunión.
- Distribuir las tareas de seguimiento
- Si se toman algunas decisiones usted deberá determinar quien será el responsable de comunicarlas y ponerlas en práctica.



Cómo Observar a su Grupo de Auditores



En todas las interacciones humanas, hay dos ingredientes importantes: contenido y proceso. El primero tiene que ver con la materia o tema, o sea, la tarea por la cual el equipo está trabajando. En la mayoría de las interacciones, el centro de atención es el contenido. El segundo ingrediente (proceso) implica lo que está pasando entre los miembros del grupo mientras el grupo está trabajando.

Tres asuntos comunes de proceso en los grupos son:

1. **Inclusión**, ¿estoy dentro o fuera? ¿Quiero ser miembro de este grupo? ¿Qué debo hacer para ser aceptado como miembro de este grupo?
2. **Control**, ¿estoy en la parte alta o en la baja? ¿Dónde me encuentro en relación con los otros del grupo? ¿Cuánto puedo influir sobre los demás?
3. **Afectividad**, ¿qué tan cerca o lejos quiero estar de los otros del grupo? ¿Qué tan abierto y honesto puedo ser con los del grupo? ¿Cuánto puedo confiar en los otros?

El proceso de grupo o dinámica, tiene que ver con moral, sentimientos, atmósfera, influencias, participación, estilos de influencia, lucha de liderazgo, conflicto, competitividad, cooperación, etc. En la mayoría de las interacciones se pone muy poca atención al proceso, aún cuando es la causa mayor de la acción poco efectiva de los grupos. La sensibilidad al proceso de grupo proveerá el diagnóstico de los problemas de grupo prontamente y los manejará más efectivamente. Como estos procesos se

presentan en todos los grupos, conocerlos aumentará el valor de una persona para el grupo y lo hará un participante de grupo más efectivo.

Hay tres funciones básicas que consumen el tiempo y la energía de un grupo: **tarea, interacción y auto-orientación**. Boshear y Albrecht (1.977) adaptaron el trabajo de Bernard Bass (1.962) para incorporar conceptos de las actividades directas e indirectas que afectan el proceso de grupo. En cualquier grupo el tiempo y la energía de los miembros pueden considerarse como dirigidos hacia una de las tres funciones básicas:

1. El comportamiento **Orientado a la Tarea** se encamina al



cumplimiento de los objetivos del grupo. Estos objetivos pueden llamarse “trabajo;” incluyen cosas como desarrollo de metas, solicitud de hechos, ofrecimiento de información, aclaración de asuntos, búsqueda de consenso, o trabajo específico tal como, escribir, construir, fabricar o reparar. Los objetivos de las tareas también pueden llamarse “juego”, e incluyen cosas tales como esquiar, caminar, pescar, acampar o participar en un deporte.

2. Las actividades **Orientadas a la Interacción o mantenimiento** se



relacionan con el proceso de grupo, la operación del grupo como grupo. Los comportamientos que podrían indicar atención a la interacción son muestra de apoyo positivo, expresión de sentimientos, intento de reconciliación cuando hay desacuerdos, comprometerse en beneficio del grupo, tratar de mantener canales abiertos de comunicación y establecer o aplicar estándares para el desempeño del grupo.

3. Las actividades **Auto-orientadas** se relacionan con la satisfacción de necesidades individuales más que con ayudar al grupo en su actividad o tarea. Estos comportamientos podrían incluir el énfasis de temas personales, de intereses y de necesidades; dominar la discusión, interrumpir a los otros, perder tiempo, no escuchar y hacer berrinches, mohines. Las actividades auto-orientadas pueden ser o no útiles a las funciones del grupo orientadas a la actividad y orientadas a la interacción.



A continuación hay algunos lineamientos de observación para ayudar a analizar el comportamiento de proceso en el grupo.

Comunicación

Uno de los aspectos más fáciles de observar en el proceso de grupo es el patrón de comunicación:



- ¿Quién habla? ¿Cuánto tiempo? ¿Con qué frecuencia?
- ¿A quién miran cuando hablan?
 - a otros de manera individual!, posibles y potenciales que apoyen
 - examinando al grupo entero
 - a nadie
- 3. ¿Quién habla después de quién, o quién interrumpe a quién?
- 4. ¿Qué estilo de comunicación se usa (presentación, preguntas, tono de voz, gestos, etc.)?

Los tipos de observación nos dan pistas para otras cosas importantes que pueden estar sucediendo en el grupo, tales como, quién lidera a quién o quién influye sobre quién.

Participación

Una indicación de compromiso es la participación verbal. Busque las diferencias en la cantidad de participación entre los miembros.

- ¿Quiénes son los que más participan?
- ¿Quiénes son los que menos participan?
- ¿Ve algún cambio en la participación (ej: los animados se callan; los callados se animan de pronto)? ¿Ve posibles razones en la interacción del grupo para que esto suceda?
- ¿Cómo tratan a los callados? ¿Cómo se interpreta el silencio?
- ¿Quién le habla a quién? ¿Se están formando círculos dentro del grupo?



Influencia

- Influencia y participación no son lo mismo. Algunas personas pueden hablar muy poco, y de todas maneras captan la atención de todo el grupo. Otros pueden hablar mucho, pero los demás miembros no los escuchan.
- ¿Cuáles miembros tienen gran influencia?
- ¿Cuáles miembros tienen poca influencia?
- ¿Hay cambios en las influencias?
- ¿Ve usted alguna rivalidad en el grupo?



- ¿Hay lucha por el liderazgo? ¿Qué efecto tiene en los demás miembros del grupo?

Estilos de Influencia

La influencia puede tener formas diferentes. Puede ser positiva o negativa. Puede movilizar el apoyo y la cooperación o puede aislar. La forma en que una persona intenta influir sobre otra es crucial para determinar qué tan abiertos o cerrados serán los demás a ser influenciados.



- ¿Alguien impone su deseo a otros miembros del grupo?
- ¿Quién evalúa o hace juicios de las actividades del grupo?
- ¿Quién apoya fervientemente las decisiones de otros miembros del grupo?
- ¿Alguien evita consistentemente el conflicto?
- ¿Algunos miembros del grupo buscan atención al no involucrarse?
- ¿Hay miembros que están como ausentes o sin involucrarse?
- ¿Alguien hace que los demás se involucren en las decisiones de todo el grupo?
- ¿Quién expresa sentimientos y opiniones abiertamente y directamente, sin evaluar o juzgar a los demás?
- ¿Cuáles miembros intentan manejar el conflicto en una forma abierta de solución de problemas?

Procedimientos de Toma de Decisiones

Muchas clases de decisiones se toman en grupos sin considerar los efectos que estas decisiones tienen en otros miembros. Algunos tratan de imponer su decisión en el grupo, mientras que otros quieren que todos los miembros participen en las decisiones que se toman.



- ¿Alguien toma una decisión y la ejecuta sin tener en cuenta a otros miembros?
- ¿El grupo va de un tema a otro?
- ¿Quién apoya las sugerencias o decisiones de otros miembros?
- ¿Hay alguna evidencia de una mayoría que presiona una decisión por encima de las objeciones de otros miembros?
- ¿Hay algún intento de hacer que todos los miembros participen en la decisión?
- ¿Alguien hace aportes que no reciben ninguna clase de respuesta o reconocimiento?

Funciones de Tarea

Estas funciones ilustran comportamientos que se interesan en que se haga el trabajo o se cumpla la tarea que el grupo tiene ante él.

- ¿Alguien hace o pide una sugerencia sobre la mejor forma de proceder en una tarea?
- ¿Alguien intenta resumir lo que se ha cubierto?
- ¿Se dan o piden hechos, ideas, opiniones, sentimientos, retroalimentación o se buscan alternativas?
- ¿Quién mantiene al grupo concentrado?



Funciones de Mantenimiento

Estas funciones son importantes para la moral del grupo. Ellas mantienen relaciones buenas y armoniosas en el trabajo entre los miembros y crean una atmósfera de grupo que maximiza el aporte de cada miembro.



- ¿Quién ayuda a otros a entrar a la discusión?
- ¿Quién calla a los otros o los interrumpe?
- ¿Cómo están otros haciendo prosperar sus ideas? ¿Algunos miembros están preocupados y no están escuchando?
- ¿Cómo se rechazan las ideas?

Atmósfera de Grupo

Algo en la forma en que el grupo funciona crea una atmósfera que se revela en una impresión general. La gente difiere en el tipo de atmósfera que les gusta en un grupo. Se puede obtener la visión de las características de la atmósfera de un



grupo, encontrando palabras que describan las impresiones que tienen los miembros del grupo.

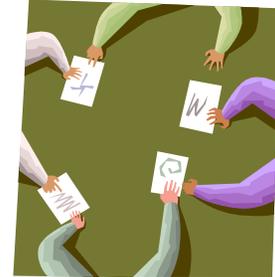
- ¿Quién parece preferir una atmósfera amigable y simpática?
- ¿Hay algún intento de suprimir el conflicto o los sentimientos desagradables?
- ¿Quién parece disfrutar el conflicto y el desacuerdo?
- ¿Algunos miembros provocan o molestan a otros?

- ¿La gente parece estar interesada y comprometida?
- ¿Es una atmósfera de trabajo, juego, satisfacción y armonía?

Pertenencia

Un gran interés de los miembros del grupo es el grado de aceptación o inclusión en el grupo.

- ¿Hay subgrupos?
- ¿Hay algunos "internos" y otros "externos"?
- ¿Algunos miembros entran y salen del grupo a medida que el proceso se desarrolla?



Sentimientos

Durante cualquier discusión de grupo, con frecuencia se generan sentimientos por la interacción entre miembros. De estos sentimientos rara vez se habla. Los observadores tendrían que adivinar



basándose en la voz, las expresiones faciales, gestos y muchas otras pistas verbales.

- ¿Qué signos de sentimientos observa en los miembros del grupo (furia, irritación, frustración, calidez, afecto, defensa, competitividad, etc.)?
- ¿Ve algún intento de bloquear las expresiones de sentimiento, particularmente de los sentimientos negativos, por parte de los miembros del grupo?

Normas

Se pueden desarrollar en un grupo estándares y reglas que controlan el comportamiento de sus miembros. Las normas usualmente expresan las creencias o deseos de la mayoría de los miembros del grupo, en cuanto al tipo de comportamientos que deberían o no sucederse en el grupo. Esto puede estar claro para todos los miembros o ser conocido sólo por pocos. En general, las normas no se dicen. Algunas normas facilitan el progreso del grupo y algunas lo frenan.



- ¿Se evitan ciertos temas en el grupo (ej: sexo, religión, sentimientos, etc.)?
- ¿Los miembros del grupo son muy corteses o simpáticos entre ellos?
- ¿Solamente se expresan los sentimientos positivos?
- ¿Qué sucede cuando los miembros están en desacuerdo?
- ¿Funcionan normas sobre participación o sobre los tipos de preguntas que se permiten?
- ¿Los miembros se sienten libres para explorar los sentimientos de otros?

Referencia

Training for the trainer, Diploma in Adult Education, St. Francis Xavier University

Desarrollo de Equipos de Trabajo en Auditoria



*Reunirse en equipo es el principio.
Mantenerse en equipo es el progreso.
Trabajar en equipo asegura el éxito*

Henry Ford.

Introducción.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las organizaciones a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Las características principales del trabajo en equipo son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

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

Formación de Equipos

Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es: "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es: "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión.
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.



La cohesión: Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos

perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los

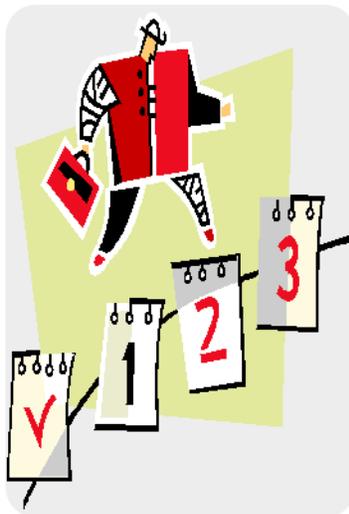
miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.



La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.



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



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



La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes

sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *ranking* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

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

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

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

Rol del Líder en el Trabajo en Equipo



El **líder** es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como EQUIPO DE TRABAJO.

El líder basado en el lema DIVIDE Y REINARAS, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

¿Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

Patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.



Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Desarrollando Equipos de Auditoría

Los miembros de equipos de auditoría pueden presentar comportamientos positivos o negativos los cuales influyen en el desarrollo de la auditoría y los resultados de la misma. Es importante que conocer los diferentes comportamientos que se pueden suscitar en un grupo de trabajo y que incidirán en el desarrollo del ciclo de calidad. Estos comportamientos se agrupan así:

Orientación a la tarea:

Comportamientos que se interesan en que se haga el trabajo o se cumpla la tarea que el grupo tiene ante él.

- ¿Alguien hace o pide una sugerencia sobre la mejor forma de proceder en una tarea?
- ¿Alguien intenta resumir lo que se ha cubierto?
- ¿Se dan o piden hechos, ideas, opiniones sentimientos, retroalimentación o se buscan alternativas?
- ¿Quién mantiene al grupo concentrado?

Las funciones descritas ilustran comportamientos que se interesan en que se haga el trabajo o se cumpla la tarea que el grupo tiene ante él, importa el resultado por encima del interés de que sea el resultado de equipo

Orientación al Mantenimiento:

Mantienen relaciones buenas y armoniosas en el trabajo entre los miembros y crean una atmósfera de grupo que maximiza el aporte de cada miembro.

¿Quién ayuda a otros a entrar a la discusión?

¿Quién calla a los otros o los interrumpe?

¿Cómo están otros haciendo prosperar sus ideas?

¿Algunos miembros están preocupados y no están escuchando?

¿Cómo se rechazan las ideas?

Las interrogantes ilustran comportamientos que se interesan en que se cumpla dinámica grupal, importa que sea el resultado del grupo mas que el resultado en si mismo.

Comportamientos Autodirigidos

Este comportamiento se refiere a que algunos miembros del grupo tratan de imponer su decisión, sin considerar los efectos que estas decisiones tienen en otros miembros. Mientras que otros quieren que todos los miembros participen en las decisiones que se toman.

¿Toma una decisión y la ejecuta sin tener en cuenta a otros?

¿El grupo va de un tema a otro?

¿Quién apoya sugerencias o decisiones de otros miembros?

¿Alguien hace aporte que no reciben ninguna clase de respuesta o reconocimiento?

Muchas decisiones se toman en equipos sin considerar los efectos que estas decisiones tienen en otros miembros.

Conclusiones

- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.
- Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.
- ¿Qué beneficios tiene trabajar en equipo?

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo. Beneficios:

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de tu comercio.

Recomendaciones

- **Primero:** Enlista y divide las tareas tuyas y las de los demás.
- **Segundo:** Escribe qué hacer para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen.
- **Tercero:** Escribe reglas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas puedes tomar como referencia cosas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple?
- **Cuarto:** Algunas ideas en las que puedes basar tus reglas para el equipo son:
 - Horario.
 - Puntualidad.
 - Asistencia a las reuniones.
 - Cumplimiento en el trabajo.
- **Quinto:** Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.
- **Sexto:** Cuando una persona no disfruta lo que hace, lo demuestra a los demás creando dificultades. El equipo puede tener problemas cuando uno de sus miembros:
 - No colabora con los demás.
 - No realiza su trabajo en el tiempo esperado.
 - No hace su trabajo con alegría y placer.
 - Se pelea o habla mal de una persona a sus espaldas.
 - Llega tarde casi siempre.Todos estos problemas son retos que tendrá que

resolver el equipo, recuerda que son un equipo y no pueden trabajar bien si alguien no se siente parte del mismo.

Desarrollo de Equipos de Trabajo

LECTURA COMPLEMENTARIA

I. Las ventajas del trabajo en equipo

- Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para el intolerante

II. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

- **Entregar toda la información para que el equipo funcione:**

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

- **Generar un clima de trabajo agradable:**

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: **"Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía"**.

- **Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:**

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

III. Requisitos para el trabajo en equipo

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

- **Buenas COMUNICACIONES INTERPERSONALES.**

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

- **Equipo concentrado en la tarea.**

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

- **Definir la organización del equipo.**

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

- **Establecer la situación, tema o problema a trabajar.**

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

- **Interés por alcanzar el objetivo.**

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

- **Crear un clima democrático.**

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

- **Ejercitar el consenso en la toma de decisiones**

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

- **Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.**

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.



IV. ¿Por qué fallan los equipos?

Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

- **Metas no claras**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

- **Falta de soporte de las Gerencias**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

- **Liderazgo no efectivo de equipos**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

- **Individualidad**

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

¿Cómo prevenir los problemas en el equipo?

No sacarle la vuelta a los problemas, siempre se debe enfrentar hablando con el equipo.

Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.



¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!

V. La gerencia del tiempo en el trabajo en equipo

A menudo percibimos de manera equivocada la índole de los problemas relativos al tiempo porque no analizamos el modo en que lo empleamos. Las cosas no son lo que uno piensa que son; existe una dificultad: ¿cómo podemos percibir con precisión el uso que damos al tiempo? Solemos pensar que esta fuera de nuestro control. Sin duda en parte lo está, pero el resto en gran medida se halla bajo nuestro gobierno. Ningún problema se puede resolver sino está bien definido.

Practicar un análisis de tareas y tiempos del equipo puede ser sumamente útil. Nos ayudará a ver en que gasta el tiempo total que se dispone, a comprobar si existe duplicación de esfuerzos, y a reflexionar sobre como asignar mejor el tiempo a cada cual y como armonizar las acciones del equipo.

- **Análisis de Tiempo y Tareas del equipo**

Este análisis está destinado a mejorar ambos. El propósito es que todos sus integrantes se dediquen a la labor de pensar en el modo de mejorarlo, sin echar la culpa a nadie. Si se ejecuta como corresponde, elevará la moral colectiva y la productividad. Se divide en seis etapas.

1. Comenzar el análisis formulando preguntas fundamentales:
 - ¿Qué tratamos de conseguir?
 - ¿Qué es lo importante y que es lo secundario?
 - ¿De que podemos prescindir sin correr ningún riesgo?
 - ¿Qué niveles de calidad se puede alcanzar a las diversas funciones?



- ¿Qué se puede simplificar o racionalizar?

Todos deben conocer las respuestas a estas preguntas, pues de lo contrario se avanzará a ciegas

1. solicitar a los integrantes del equipo que enumeren todas las tareas que forman parte de su trabajo: esta lista inicial incluirá todo de modo que se les solicitará que la completen a la siguiente semana con lo que puedan haber recordado que faltaba.
2. Combinar todas las listas individuales preparando una lista general de tareas: esta lista mostrará las tareas que realiza cada uno mostrarlas a todos los integrantes para que la estudien minuciosamente y eliminar todo lo que no sea útil
3. Solicitar a todos que registren el tiempo dedicado a cada tarea a partir de la lista de tareas se creará una matrix de registros de tiempo.

Llevar la lista de registros semanales requiere la cooperación del equipo, que se puede obtener fácilmente con tal de que el Líder participe activamente en el ejercicio. La finalidad de la ficha es descubrir y remediar problemas, no encontrar culpables.

4. Al final de la semana confeccionar una matriz general de tareas y tiempos para el equipo completo.
5. Entregar a todos los miembros del equipo una copia del informe final: se pedirá que la revisen con cuidado y luego se reúnan para intercambiar sugerencias sobre el modo de mejorar el flujo de tareas. Conviene centrar el debate en lo que se hace, donde, cuando y como se hace, quien lo hace, cuánto tiempo exige y cuál es el valor de lo producido. Este es el meollo del análisis.

El análisis de tiempos y tareas de trabajo en equipo es un ejercicio muy eficaz, si se practica como corresponde, nunca deja de señalar posibles vías para mejorar. Es un excelente medio de armonizar y racionalizar tareas. Y como los miembros del equipo participaron en

todas las etapas, se hace relativamente simple realizar más adelante los cambios sobre los que hubo acuerdo.

- **Por donde hay que empezar**

Establecer una eficaz administración del tiempo en equipo no es sencillo. Exige modificar ciertos hábitos, y esto puede significar una dura tarea, no se logra únicamente impartiendo órdenes. Entonces ¿cuál es la clave?. La autodisciplina.

La disciplina es el ingrediente fundamental que hace posible realizar cualquier cosa; implica hacer lo que sabemos que debemos hacer, nos guste o no nos guste. La administración del tiempo en equipo se basa en decisiones, no en sentimientos; la autodisciplina consiste en atenerse a las propias decisiones y llevarlas a cabo.

La disciplina no sólo es indispensable para establecer una buena administración del trabajo en equipo, sino también para superar nuestras inseguridades individuales. Una mente disciplinada aprende a diferenciar entre lo real y lo que es apenas el fruto de una percepción subjetiva. Con disciplina eliminamos las actitudes negativas que nos invaden y conseguimos controlar mejor el tiempo.

La disciplina es lo que diferencia el éxito del fracaso.

Los que tienen éxito hacen todo ello porque saben que solo así alcanzarán sus objetivos; en otras palabras lo hacen porque desean lograr estos resultados. Los fracasados, por el contrario, tienden a aceptar como inmodificable lo que obtienen haciendo solo lo que quieren.

Al principio los cambios exigen la nueva actitud de los miembros del equipo y pueden parecer algo aterradores, por que el cambio casi siempre provoca presión. Bastará echar un vistazo a lo que se deja atrás al asumir el enfoque de la administración del tiempo del trabajo en equipo.

La modalidad tradicional provoca lo siguiente:

- Genera confusión y falta de confianza.
- Crea la sensación de no ser escuchado.
- Fomenta el control burocrático del trabajo en la oficina.
- Reduce las oportunidades de trabajar en asuntos más importantes.
- No permite que la gente tenga ideas claras acerca de la calidad de su propio trabajo.
- Hace que los jefes se atribuyan todo el mérito por las ideas ajenas.
- Trivializa las tareas hasta privarlas de sentido.

Para vislumbrar el rumbo que hay que seguir, bastará comparar esta lista con la de las posibilidades que ofrece la administración del tiempo de trabajo en equipo, que normalmente:

- Fomenta la responsabilidad y confianza mutua.
- Convierte en imperativo escuchar las ideas y opiniones de todos.
- Permite a los miembros del equipo resolver problemas de forma colectiva.
- Reconoce la importancia de cada cual y proporciona un clima de aliento, apoyo y aprobación.
- Exige claridad en lo referente a los objetivos, las directrices y los resultados mensurables.
- Brinda retroalimentación.
- Establece la comunicación bilateral como parte de la estructura de trabajo.
- Apunta a la asignación óptima del tiempo para todos.
- Mejora rápidamente el espíritu de grupo, las relaciones personales y la productividad.

Aquí no se trata de una lucha entre dos enfoques, sino de una elección evidente entre influencias positivas y negativas: los equipos de trabajo

potentes logran el éxito, en tanto que la antigua modalidad de relación entre jefes y sus subordinados llegan al fracaso.

Etapas del desarrollo evolutivo

Vamos a hacer una breve exposición de las distintas etapas del desarrollo evolutivo normal para poder tener puntos de referencia y saber cuándo el individuo se aparta o no del patrón de normalidad:

Del niño:	Al inicio del grupo (Etapa de formación)
<p>Hay un primer periodo de "adaptación" en donde el lactante tiene una serie de habilidades para lograr la regulación de los ciclos básicos de alimentación y ritmo de sueño-vigilia. También comienza a interiorizar tanto la experiencia interna como la experiencia que le llega del exterior. Posteriormente aparece la etapa de logro del "apego humano". Al principio el niño no ha establecido aún lazos o vínculos de afecto, dándose una creciente capacidad de apego a la madre desde los dos hasta los siete meses. En esta etapa de desarrollo es fácil provocar experiencias de falta de estimulación; de ahí la importancia</p>	<p>Hay un primer periodo de "adaptación" en donde el participante tiene una serie de habilidades para lograr la regulación de los ciclos básicos de socialización y ritmo de trabajo. También comienza a interiorizar tanto la experiencia interna como la experiencia que le llega del exterior. Posteriormente aparece la etapa de logro del "apego humano". Al principio el participante no ha establecido aún lazos o vínculos de afecto, dándose una creciente capacidad de apego al líder o jefe. En esta etapa de desarrollo es fácil provocar experiencias de falta de estimulación; de ahí la importancia de la presencia de una figura</p>

Del niño:	Al inicio del grupo (Etapa de formación)
<p>de la presencia de una figura significativa como pudiera ser la madre, padre o, en su defecto, los abuelos u otra persona que ejerza esa función durante el tiempo que el niño tenga para adaptarse.</p>	<p>significativa como pudiera ser el jefe, coordinador, el supervisor u otra persona que ejerza esa función durante el tiempo que el participante tenga para adaptarse.</p>
<p>A lo largo del desarrollo del niño, desde el primer año a los tres años, se va constituyendo poco a poco el vínculo con la persona, en este caso la madre, y esto quiere decir que puede recordarla sin que tenga que estar presente de forma concreta. Sabe quienes son sus padres. Tiene una percepción muy rudimentaria y simple del espacio y del tiempo. Por ello, para el niño de esta edad, una separación breve puede hacerse permanente, una tardanza en la alimentación puede ser enorme y algunas pruebas pueden producir mucha angustia. El lenguaje se va desarrollando poco a poco y en los primeros momentos hay un lenguaje</p>	<p>A lo largo de la adaptación del participante, se va constituyendo poco a poco el vínculo con la autoridad, en este caso el jefe o líder, y esto quiere decir que puede interpretarle sin que tenga que estar presente de forma concreta. Sabe quienes son sus autoridades. Tiene una percepción muy rudimentaria y simple del espacio y del tiempo. Por ello, para el participante en esta fase, una separación breve puede hacerse permanente, una tardanza puede ser enorme y algunas pruebas pueden producir mucha angustia. La comunicación se va desarrollando poco a poco y en los primeros momentos hay un lenguaje comprensivo, el participante</p>

Del niño:	Al inicio del grupo (Etapa de formación)
<p>comprendido, el niño entiende todo lo que se le dice pero él no ha conseguido todavía tener un lenguaje expresivo. Todavía no expresa las cosas con palabras sino que lo hace con gestos, señalando lo que quiere. En esta edad existe un pensamiento mágico e ilógico y ante distintas pruebas dolorosas que se le tengan que hacer puede pensar que son consecuencia de su mal comportamiento.</p>	<p>entiende todo lo que se le dice pero él no ha conseguido todavía tener un desarrollo expresivo. En esta fase existe un pensamiento mágico e ilógico y ante distintos obstáculos que se presenten puede pensar que son consecuencia de su mal comportamiento.</p>
<p>De seis a doce años.- El desarrollo del lenguaje le permite al niño hacer preguntas directas en relación con lo que le está pasando y también puede expresar sus miedos y fantasías, así como sus sentimientos. La expresión de todo esto lo hace mediante el lenguaje y también a través de distintas actividades como pudieran ser el juego, los cuentos, los dibujos, los sueños.</p>	<p>El desarrollo de la comunicación le permite al participante hacer preguntas directas en relación con lo que le está pasando y también puede expresar sus temores e ideas, así como sus sentimientos. La expresión de todo esto lo hace mediante la comunicación y también a través de distintas actividades como pudieran ser el juego, los cuentos, los dibujos, los sueños.</p>
<p>Adolescencia</p>	<p>Etapa de tormenta</p>

Del niño:	Al inicio del grupo (Etapa de formación)
<p>Existen una serie de características que se ponen de manifiesto en esta época. En el adolescente hay una búsqueda de sí mismo, una tendencia a la relación con grupos de amigos y una necesidad de intelectualizar y fantasear. También se da en ciertos momentos un no saber si se es niño o adulto, aunque también pueden mostrar una actitud social reivindicativa. El desarrollo psicosexual está en continua evolución. Se observan contradicciones en todas las manifestaciones de la conducta, hay constantes fluctuaciones del humor y del estado de ánimo, y se va dando una separación progresiva de los padres que le llevará a lograr la individualización y la autonomía. Cuando el adolescente se ve implicado con la enfermedad se pone en juego toda su persona. Puede darse una situación de colocarse en etapas</p>	<p>Existen una serie de características que se ponen de manifiesto en esta fase. En el participante hay una búsqueda de sí mismo, una tendencia a la relación con grupos de compañeros y una necesidad de intelectualizar y compartir criterios. También se da en ciertos momentos un no saber si se es competente o no, aunque también pueden mostrar una actitud social reivindicativa. El desarrollo emocional está en continua evolución. Se observan contradicciones en todas las manifestaciones de la conducta, hay constantes fluctuaciones del humor y del estado de ánimo, y se va dando una separación progresiva de los jefes o líderes que le llevará a lograr la individualización y la autonomía. Cuando el participante se ve implicado con un problema se pone en juego toda su persona. Puede</p>

Del niño:	Al inicio del grupo (Etapa de formación)
<p>anteriores del desarrollo volviendo a un estado de dependencia de los padres y a perder en cierta forma la autonomía lograda. También puede expresar rabia, irritación y la no-aceptación de las normas o de las indicaciones del equipo cuidador manifestando un rechazo directo, o por el contrario, puede llegar a colocarse en una situación pasiva, manifestando actitudes de sometimiento y expresando sentimientos depresivos.</p>	<p>darse una situación de colocarse en etapas anteriores del desarrollo volviendo a un estado de dependencia de los jefes o líderes y a perder en cierta forma la autonomía lograda. También puede expresar rabia, irritación y la no-aceptación de las normas o de las indicaciones del grupo manifestando un rechazo directo, o por el contrario, puede llegar a colocarse en una situación pasiva, manifestando actitudes de sometimiento</p>
<p>Adulto joven</p>	<p>Etapa de Normas</p>
<p>Al paso de la adolescencia, el joven comienza a encuadrar en su grupo social de amigos, se diferencia de su grupo y acepta y hasta promueve las diferencias, ya sabe como comportarse ante las diferentes situaciones que se le presentan, comparte su tiempo entre sus obligaciones y su ocio, tiene ambiciones y sueña con el</p>	<p>Al paso de esta fase, el participante comienza a encuadrar en su grupo de trabajo, se diferencia de ellos y acepta y hasta promueve las diferencias, ya sabe como comportarse ante las diferentes situaciones que se le presentan, comparte su tiempo entre su trabajo y sus ratos libres, tiene ambiciones y sueña con el éxito futuro, y para ello</p>

Del niño:	Al inicio del grupo (Etapa de formación)
<p>éxito futuro, y para ello procura formarse. En esta fase el joven se aferra a los textos como verdades absolutas y toma una de dos actitudes, o sigue las normas para evitar conflictos, o asume una actitud de rebeldía y se opone a ellas. En todo caso es crítico ante lo que no comprende y no se le puede obligar a actuar sin que la acción le parezca lógica.</p>	<p>procura formarse. En esta fase el participante se aferra a las normas y cánones como verdades absolutas y toma una de dos actitudes, o sigue las normas para evitar conflictos, o asume una actitud de rebeldía y se opone a ellas. En todo caso es crítico ante lo que no comprende y no se le puede obligar a actuar sin que la acción le parezca lógica</p>
Adulto	Etapa de Desempeño
<p>Vividos los primeros años de juventud viene la experiencia, el adulto comienza a cosechar el éxito que comparte con su grupo de amigos, trabaja productivamente, sabe que esta en la fase productiva y aprovecha las oportunidades que se le presentan, necesita la afiliación y aceptación de su grupo pero no depende de ella, maneja con habilidad su experiencia y conocimientos para resolver las diferentes situaciones</p>	<p>Vividas la fase de normas, viene la experiencia, el participante comienza a cosechar el éxito que comparte con su grupo de trabajo, trabaja productivamente, sabe que esta en la fase productiva y aprovecha las oportunidades que se le presentan, necesita la afiliación y aceptación de su equipo de trabajo pero no depende de ella, maneja con habilidad su experiencia y conocimientos para resolver las</p>

Del niño:	Al inicio del grupo (Etapa de formación)
<p>que se le presenten, disfruta del éxito presente, y no arriesga el avance logrado. En esta fase el adulto explora y experimenta nuevas alternativas, le teme menos al cambio. En todo caso es crítico ante lo que no le ve utilidad y rechaza</p>	<p>diferentes situaciones que se le presenten, disfruta del éxito presente, y no arriesga el avance logrado. En esta fase el participante explora y experimenta nuevas alternativas, le teme menos al cambio. En todo caso es crítico ante lo que no le ve utilidad y rechaza</p>
<p>Vejez</p>	<p>Etapa de Disolución</p>
<p>Después de mucho producir viene el cansancio....</p>	

ETAPAS DEL DESARROLLO DE GRUPOS

CINCO ETAPAS DEL DESARROLLO DE GRUPOS



Etapas del Desarrollo de Grupos

1° Etapa: FORMACIÓN

2° Etapa: TORMENTA (CONFLICTO)

3° Etapa: NORMAS

4° Etapa: DESEMPEÑO

5° Etapa: DISOLUCIÓN



Etapas del Desarrollo de Grupos

Etapas del Desarrollo de Grupos

- Formación
- Tormenta
- Normas
- Desempeño
- Disolución

Etapas del Desarrollo Evolutivo

- Niñez
- Adolescencia;
- Juventud;
- Madurez.
- Vejez

Etapas del Desarrollo de Grupos

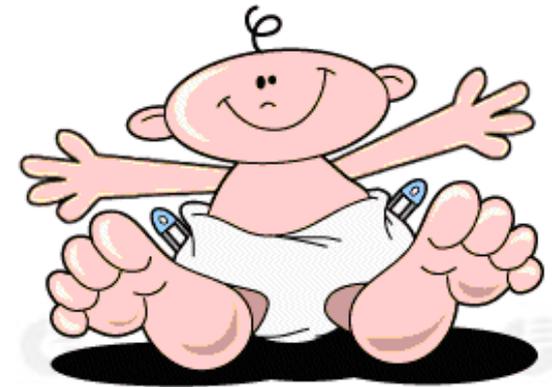
1° FORMACIÓN:

Dependencia;
Necesidad de Orientación
Necesidad de seguridad
Necesidad de inclusión y
aceptación

Cada miembro debe renunciar a la comodidad de los temas sin amenazas y arriesgar la posibilidad de conflicto.



Desarrollo Evolutivo



Niñez

Etapas del Desarrollo de Grupos

2º TORMENTA

Competitividad
Conflicto
Miedo a fallar o
debilidad
Necesidad de control

Desarrollo Evolutivo



Adolescencia

Quién será el responsable de qué? Cuáles son las reglas?
cuál es el sistema de compensación y cuáles son los
criterios de evaluación?
Estas preguntas reflejan los conflictos sobre el liderazgo,
la estructura, el poder y la autoridad.

Etapas del Desarrollo de Grupos

3° NORMAS



Desarrollo Evolutivo



Cohesión
Compromiso
Confianza mayor
Acuerdo del proceso

Juventud

Los miembros se sienten bien de formar parte de un grupo efectivo, se establecen y aceptan reglas, inicia el orden y se potencia el trabajo

Etapas del Desarrollo de Grupos

4° DESEMPEÑO

Alta productividad
Liderazgo Compartido
Altos niveles de confianza

Desarrollo Evolutivo



Madurez

Hay apoyo para experimentar la solución de problemas y un énfasis en logros. La meta global es productividad a través de solución de problemas y trabajo.

Etapas del Desarrollo de Grupos

5° DISOLUCIÓN

Terminación de tarea
Liberación de relaciones
Requiere cierre planeado y
estructurado

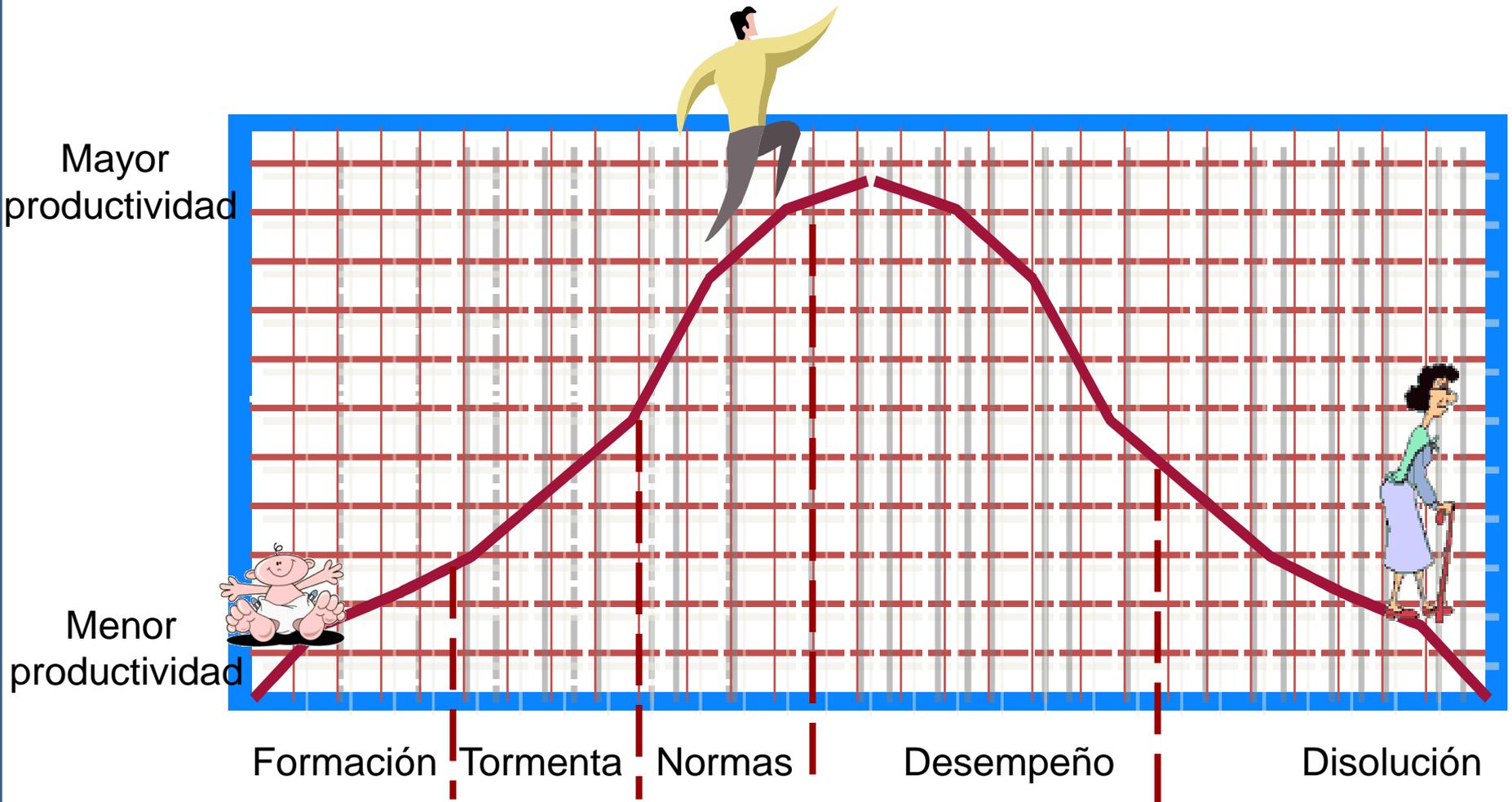
Desarrollo Evolutivo



Vejez

Facilitan la terminación de la tarea y
liberación de las relaciones

Etapas del Desarrollo de Grupos



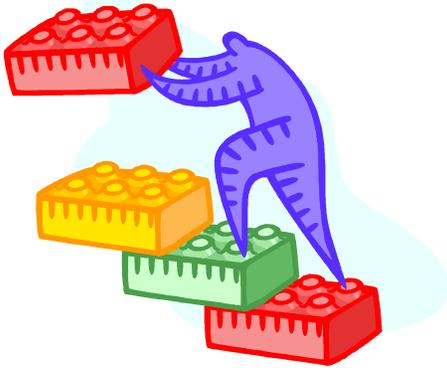
RESUMEN



El equipo durante su desempeño confrontará diferentes etapas de evolución, en las cuales tiene un papel muy importante el supervisor y del liderazgo que ejerza en el equipo.

Etapas del desarrollo de grupos

LECTURA COMPLEMENTARIA



Definición de grupo: significa un conjunto de personas que se unen, con un espíritu de cooperación expresado en el aprecio y la asistencia mutua, hermandad, justicia y honestidad, para trabajar juntos por el mutuo beneficio.

Los grupos son necesarios: a) para organizar y orientar la acción, (b) para promover y estimular el ahorro y la inversión, (c) para adiestrar a sus miembros en los conocimientos necesarios, y (d) para canalizar la financiación necesaria para las microempresas individuales.

La razón principal para la formación de un grupo es la interacción basada en una necesidad o problema común. Cuanto más compartan estas personas sus actividades, mayor será la interacción y más alta la probabilidad de que formen un grupo. La interacción permite a las personas descubrir intereses comunes, preferencias y antipatías, actitudes o sentimientos.

Teoría de Tuckman

Bruce W. Tuckman lanzó la hipótesis de que los grupos pasan por cinco etapas de desarrollo durante su formación, existencia y dispersión:

- Formación;
- Tormenta;
- Normas;
- Desempeño.



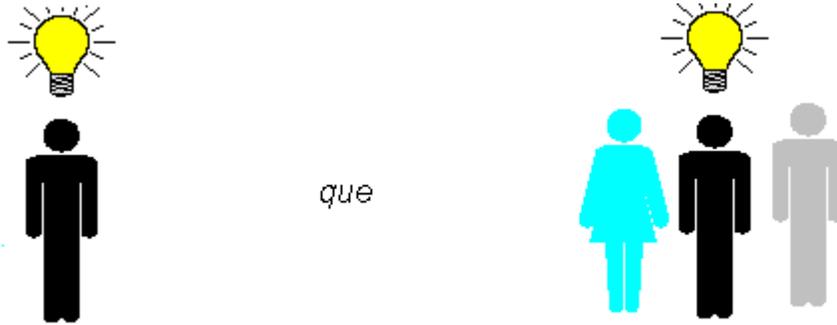
- Disolución

Estas cinco etapas se asimilan a las etapas de consolidación y acción de un equipo de auditoría y estas cinco etapas se asemejan a las etapas de la vida misma, como son:

• Formación		Nacimiento y niñez
• Tormenta:		Adolescencia
• Normas:		Juventud
• Desempeño:		Madurez
• Disolución:		Vejez y muerte.

Las etapas del desarrollo de grupos son secuenciales y evolutivas. Un equipo de auditores atravesará todas estas cinco etapas sólo en el caso de que sus miembros estén ansiosos de crecer y madurar. La cohesión del equipo parece depender de que los miembros del grupo logren relacionarse en la misma fase al mismo tiempo. Todos los miembros deben estar preparados para ceder en algo en cada paso, con el fin de hacer que el grupo pase a la siguiente etapa. El tiempo en cada etapa dependerá de la naturaleza del equipo, los miembros y el liderazgo del supervisor. Los asuntos e intereses deben resolverse en cada etapa antes de que el grupo pueda continuar.

En la actualidad teniendo en cuenta el cúmulo de grandes y brillantes ideas que a diario surgen en todo el mundo es mucho más difícil que ocurra esto:



La mayoría de las grandes ideas son hoy el fruto del trabajo de grupos de personas que interactúan de forma dinámica para llegar a resultados en su trabajo. Y aunque muchas veces los nuevos descubrimientos lleven el nombre de una persona en específico detrás está el trabajo de unos cuantos colaboradores que de una forma u otra ayudan a traer al mundo esa nueva idea.

Varios experimentos se han realizado y han demostrado que el trabajo en grupo favorece la creatividad y el espíritu de trabajo. Cuando los animales están juntos trabajan más. Las hormigas por ejemplo construyen sus nidos a una velocidad 3 veces mayor cuando trabajan en grupos. Hay un ejemplo muy típico relacionado con un ave a la que se le dio comida para que saciara su hambre, la misma aprovechó la oportunidad y cuando se pensó que estaba satisfecha se le juntó una segunda ave que había permanecido sin comer 24 horas, y ante la presencia del nuevo compañero la primera ave, muy a pesar de que todos pensaban que estaba satisfecha, comió hasta 2/3 de la cantidad que anteriormente había engullido.

Estos mismos efectos se producen en los grupos humanos y a ellos se deben los mayores esfuerzos que hacen las personas cuando trabajan en grupos. Entonces vale preguntarse ¿por qué hay grupos? Hay grupos por la "sencilla" razón de que todos y cada uno de sus miembros creen que pueden llenar una o

varias necesidades en colaboración con los demás, que solos no podrían llevar a cabo.

Hay que tener en cuenta que sólo se pertenece a un grupo mientras se crea que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera de él.



En el gráfico anterior se pueden apreciar algunos de los motivadores o desmotivadores que pueden hacer decidirse a una persona a pertenecer a un grupo o no, y que son analizados por los individuos en la primera variable del proceso por el que las personas atraviesan, y que involucra a cuatro variables.

Este proceso es como sigue:

Producto: Resultado del trabajo en grupo

Proceso: El hombre trabajando en el grupo

Contacto: El grupo y sus características específicas

Suposición: ¿Cómo será el grupo? ¿Cómo será vivir dentro de ese grupo?

Con el análisis de la primera variable el individuo encuentra lo que él piensa que pueden ser las ventajas que le ofrece la pertenencia a ese grupo, con el análisis de las tres variables restantes el individuo confirma si en realidad el grupo le ofrece ventajas que justifiquen su pertenencia. A través de la segunda variable, contacto, el individuo realiza la comparación entre la percepción que tenía del grupo cuando estaba fuera de él y la que se forma una vez que está dentro del mismo y en relación directa con sus particularidades específicas. En el análisis de esta variable ocurre lo que podemos llamar una confrontación de imágenes. La variable proceso incluye al hombre en el proceso de desarrollo de sus tareas y roles específicos dentro del grupo, y la última variable, producto, es el fruto del trabajo del hombre en interdependencia con los otros miembros del grupo y que este evalúa de satisfactorio o no.

Finalidad de los Grupos

Los individuos perteneciendo a un grupo satisfacen dos grandes necesidades: la primera es **aprender de los demás**, compartir ideas, sentimientos, a estos grupos cuyo fin es la superación individual se les denomina Grupos de aprendizaje, la segunda es **actuar con los demás**, tomar decisiones, planear el trabajo, a estos grupos cuyo fin es la productividad se les denomina Grupos de acción. De más está decir que como en esta vida no todo es absoluto estos tipos de grupo no existen puros en la sociedad,



sino que podemos encontrar a nuestro paso por las organizaciones y empresas y en la misma sociedad.

A continuación vamos a presentar una gráfica en donde se puede apreciar una escala que permite comprender cuándo un grupo deja de ser de aprendizaje y cuando entra a ser de acción.



Hay algunos problemas que limitan a algunas personas a decidirse a integrar un grupo cuando este está ya formado, de ellos podemos destacar dos inhibidores de gran empuje en los individuos:

(1) el miedo a **no ser aceptado como miembro del equipo**, y (2) el miedo a **"no dar la talla"** una vez que pertenezca al equipo. Hablando sobre este tema el profesor M. CALVIÑO de la Universidad de la Habana destaca dos grandes trampas que atrapan al individuo ante esta situación, la primera es la trampa del que llega, o sea, la exigencia del nuevo integrante a querer comportarse de la misma manera que los integrantes que ya pertenecían al equipo, de querer aportar ideas que lo hagan despuntar dentro del equipo, o simplemente permanecer callado por temor a no dar una idea de la magnitud de la que dan los otros integrantes, la otra es la trampa de los que están dentro del equipo que exigen de la persona que llegue que sea como ellos. Estos problemas en muchas ocasiones llevan al grupo a la involución y hacen que su potencial creador descienda.

Los grupos para enfrentar la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se le presentan en su quehacer diario, cuentan con diferentes fases, este proceso está siendo cada día más intenso, ya que el trabajo grupal ha venido siendo en estos últimos años una de las más

utilizadas técnicas a la que han recurrido los managers de las más, y las menos prestigiosas compañías del mundo.

Las fases a las que nos referimos son las siguientes:

Fase # 1: Planificación.

Coincide generalmente con las etapas de la Formación y la tormenta según la teoría de Tucker, Esta fase esta relacionada con la definición de las metas, objetivos y el establecimiento de la misión del grupo. En esta fase es en donde radica el éxito del grupo, ya que de la correcta definición de los problemas existentes, el esclarecimiento de las expectativas del grupo y de las vías que se van a seguir para la solución de los problemas detectados, depende en gran medida cada una de las fases restantes.

Fase # 2: Identificación de las oportunidades de mejora.

Coincide generalmente con las etapas de tormenta y normas según la teoría de Tucker. En esta etapa se llevan a cabo una serie de actividades encaminadas a sopesar las oportunidades y los inhibidores que pueden presentarse para la consecución de los objetivos planteados. Esta fase comienza con la conducción de las oportunidades, en ella se realizan reuniones de contribución o valoración en donde se confecciona una lista de funciones que el grupo va a comenzar a jugar desde ese momento en la solución de la problemática planteada, se seleccionan las funciones de mayor importancia y premura, y luego se confecciona una lista de actividades para cada función.

Se determinan los inhibidores mediante las técnicas de tormenta de ideas brainstorming, etc., se le da un ranking a cada inhibidor seleccionando los de mayor puntuación.

Se confecciona una lista de factores de éxito que no es más que identificar los elementos (oportunidades) que, encontrados en la situación actual de la organización, apoyan la consecución del estado deseado.

Fase # 3: Implementación y seguimiento

Coincide generalmente con las etapas de normas y desempeño según la teoría de Tucker. Esta fase está destinada a la generación y coordinación de acciones para neutralizar los inhibidores, actuar donde el inhibidor es más influyente en los costos de calidad y productividad. Se identifican responsabilidades y se ejecuta el plan de acción.

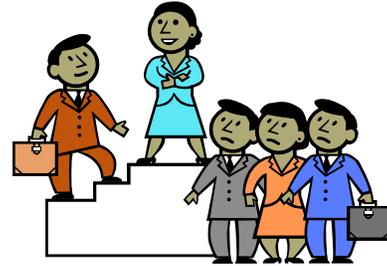
El seguimiento no es más que el monitoreo de las acciones que se han implementado en pos de la solución del problema. Asegurarse que el plan se cumpla. Ya habíamos destacado dos necesidades fundamentales que satisfacen la pertenencia a un grupo determinado, otras necesidades que también se satisfacen en los grupos son: compromiso e identificación. Comportamiento social, afiliación. El grupo se ha caracterizado por ser un sistema de trabajo económico que da a los de más abajo la oportunidad de dar opiniones, comunicar ideas a los altos managers.

Los grupos promueven la interacción, la participación, la cooperación, promueve resultados positivos en el trabajo, el incremento de la motivación, estimula la ideas y el conocimiento relevante, permite que la solución de los problemas se haga de forma más creativa, el grupo de hecho ya constituye una nueva armazón para enfocar los problemas organizacionales.

Por todo lo anteriormente dicho son ya muchas las grandes compañías que valoran estas ventajas del trabajo en grupo y están implementando, o ya lo han hecho, esta forma, a la cual se le ha llamado la última etapa del crecimiento de las organizaciones, de trabajo cooperativo.

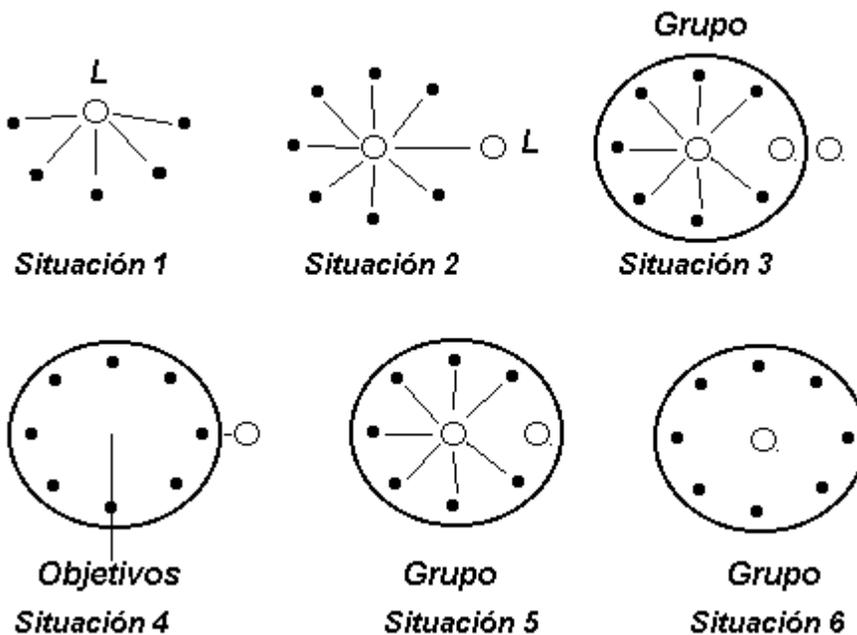
Roles de los Miembros de los Grupos

Como se había dicho anteriormente dentro del equipo existen determinados roles los cuales van a ser descritos a continuación:



Líder: como ya se dicho en varias ocasiones no se concibe un grupo sin líder ni un líder sin grupo, o sea que es inevitable la presencia de este elemento encargado, más que de dirigir la reunión, de ser un activo participante, tomar las decisiones finales, discutir sus puntos de vista. Es la figura destinada a la representación del grupo, cuyo desempeño puede ser crucial para el éxito. El líder puede ser cualquiera de los miembros del grupo, pero debe de cumplir la condición de ser elegido por estos.

El líder del grupo se puede encontrar con respecto a este de las siguientes formas:



En la situación uno los miembros del grupo tienen una relación individual con el líder, que es un elemento de unidad.

La situación dos muestra un grupo centrado en el líder y este centrado en el grupo. El líder tiende a resolver la situación de dependencia del grupo respecto a él, solo así logra que sea dinámico el sistema de relaciones interpersonales y que de este modo se transforme en relaciones sociales.

La representación de la situación tres nos muestra a un líder que vive en un grupo en el que se ha instaurado una relación social, está parcialmente fuera y dentro del grupo.

En la cuarta situación se desarrolla la dinámica de grupo. El líder es percibido como fondo: como un miembro más que vigila el mantenimiento del espíritu del grupo. La quinta situación se ve al líder como el representante de una organización superior por lo que esto engendra admiración, respeto y obediencia. El líder está dentro del grupo para alentar la confianza en el grupo.

La dominación del líder sobre el grupo se pone de manifiesto en la sexta situación, esta dominación se instaura para mantener las normas de grupo establecidas. El líder pasa a ser el centro del grupo desplegando una fuerte actividad persuasiva sobre sus miembros.

Registrador: es la persona encargada de crear un registro visible de la reunión para la toma de soluciones, esta tarea debe ser llevada a cabo con las mismas palabras de las personas que emiten sus ideas, le está permitido utilizar frases y palabras claves y debe permanecer neutral.

Facilitador: Hace más productiva la solución del problema, es el encargado de la discusión de la agenda, del establecimiento de las reglas de conducta, del mantenimiento de la participación abierta y balanceada. El facilitador es una persona positiva que ofrece impulso a los demás miembros del grupo, provee al grupo de discusiones cuando se han llegado a soluciones demasiado rápidas, crea el ambiente para que el

miedo y la crítica no inhiba expresar ideas, determina si el plan de acción está acorde a los objetivos de la misión para concentrar la energía del grupo sobre las tareas comunes. Es el encargado del entrenamiento del grupo, de las tareas de coordinación y comunicación de lo que se va a hacer.

Miembro: Participa activamente, centra sus energías en la consecución de los objetivos determinados, se cerciora de que sus ideas sean controladas, puede sugerir procedimientos y determinar el curso de la reunión, mantiene al facilitador y al registrador en sus papeles neutrales.

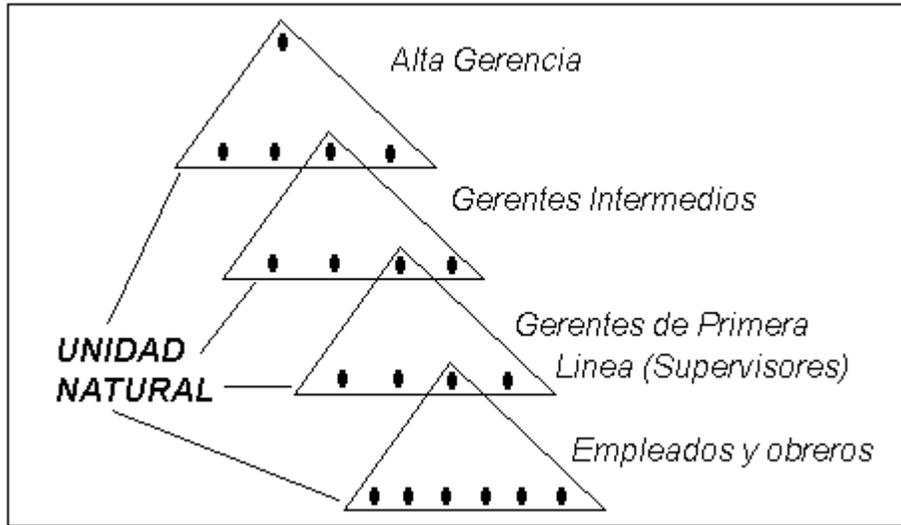
Aunque se dice que el líder del grupo es la persona que se considera la cara del grupo y el que en un momento determinado provoca impactos tanto integrantes como desintegrantes en el grupo, C. ROGERS es de la opinión que más que ese líder, lo que el grupo necesita es un buen facilitador que sea capaz de llevar adelante al grupo aportando un propósito apropiado para el desarrollo de la actividad, una guía y una estructura.

Desde esta óptica podemos decir que la máxima aspiración de cambio en un grupo es que su líder se convierta de un manager que solo da órdenes en un manager facilitador, ya que el rol del facilitador es precisamente el de llevar al grupo a la generación de respuestas a los problemas, a construir la visión inspiradora del grupo, y a desarrollar los planes que motiven a los miembros a la consecución de las metas planteadas.

Equipos de trabajo

Es interesante la composición de estos grupos de trabajo de nuevo tipo, en ellos entran todo tipo de personas dentro de la organización. A ésta heterogeneidad de personas se le ha llamado entrelazamiento de la estructura del equipo.





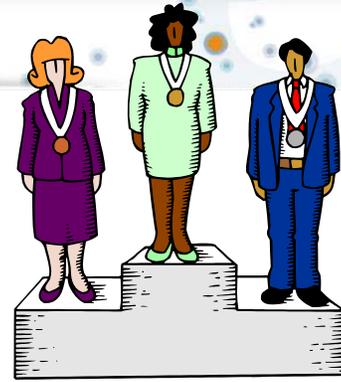
Los equipos estructurados de esta forma se permiten encontrar una cultura de trabajo que ha sido creada para la eliminación de las barreras que en muchos casos persisten entre los distintos niveles de la administración, entre la alta dirección y los empleados. Solo eliminando lo concerniente al miedo y las deficiencias de comunicación el equipo puede dirigirse al éxito seguro en su empeño de enfrentar las diversas problemáticas que se presentan en la organización. El trabajo en grupo permite hacer saber a los empleados que sus inputs, sus experiencias, ideas y opiniones son también importantes.

En estos equipos para el trabajo están comprometidos los de más alto nivel de dirección y los expertos de la producción o los servicios, los empleados. Es por eso que el trabajo en equipo a venido a sustituir la dirección piramidal por la plana ya que en el equipo se encuentran reunidos un eslabón de cada cadena que conforma la organización. Ya las decisiones no provienen de arriba, las órdenes ya no las da un supervisor determinado, ahora es el equipo quien decide donde el proceso comienza y termina, lo que se espera de él y de acuerdo con esto crea una lista de objetivos priorizados y el mismo plantea cómo los va alcanzar y cómo va a medir los resultados que se esperan. Esto apoya el principio de dirección que plantea que cualquier desarrollo

lleva consigo la creación de una unión interna entre todos los "jugadores" de importancia en la solución de los problemas.

La implementación de los equipos de trabajo, según las propias compañías que los emplean, han reducido en gran por ciento los errores en sus procesos y lo más importante de todo es que también las actitudes de los empleados han comenzado a dar un vuelco considerable, cosa esta que hace que los directivos vean al trabajo en grupo como un factor de competitividad de apreciable valor con el que hay que contar. Este estilo participativo en la toma de decisiones, de responsabilidad individual y colectiva, hace que ya los managers no se vean como un juez inalcanzable sino como un coach interactuando con sus empleados para la consecución de un objetivo común: el éxito de la organización.

Ya los empleados no sólo están para cumplir órdenes, ahora se cuenta con ellos para tomar decisiones, se ha instaurado una democracia interna, por esto se requiere de conocimientos no solo prácticos y basado en la experiencia, y para su obtención los equipos reciben entrenamientos, cada uno de sus miembros pasa cursos tanto de la actividad que realiza la empresa como de perfeccionamiento del rol que juega dentro del equipo. El entrenamiento es de vital importancia ya que de la forma en que sean entrenados los equipos dependerá su éxito.



Determinantes para el éxito

Por supuesto existen otros determinantes del éxito de los equipos de trabajo en la organización, los otros factores que están involucrados en ese éxito son:

(1) la **credibilidad** del sistema para que el proceso pueda ser controlado, o sea que la información, los datos con los que trabaje el equipo sean confiables, esto le permitirá trabajar sobre bases sólidas y luego poder controlar si las metas y objetivos que se trazaron han sido alcanzadas.

(2) El **establecimiento de estándares** de trabajo y de comportamiento. Como el trabajo en grupo es uno de las últimas tendencias de trabajo en las organizaciones y evidentemente se han obtenido resultados interesantes con ellos, a veces se tiende a pedir mucho más de lo que los equipos pueden dar, soluciones mucho más complejas en menor cantidad de tiempo, por esto el éxito de los equipos también depende de cuan adecuado sean los estándares de trabajo que se le establezcan. Las normas de comportamiento establecidas por el grupo también afectan la moral y la productividad del mismo, de esto se desprende la importancia de las relaciones que deben existir entre ambos estándares.

(3) La **organización**, ese grupo de personas interactuando juntas en una relación formal con el propósito de alcanzar las metas propuestas es de vital importancia también en el éxito del grupo. Depende de la filosofía de la organización, de la manera de ver a estos equipos de trabajo, del compromiso que sea capaz de crear en los grupos con ella, que los grupos podrán desempeñar un mejor o peor trabajo.

(4) Los miembros del equipo son otro elemento, por no decir el de más importancia, sobre el cual descansa todo el funcionamiento de un grupo de trabajo, de su **motivación por la tarea**, de la significación que ésta

tenga para ellos, de lo que signifiquen los resultados de su trabajo, de la medida que los resultados se acerquen a las propias expectativas de los trabajadores dependerá el buen trabajo del equipo. Es importante también conocer lo que se denomina el background del grupo, que no es más que el conjunto de experiencias que cada individuo trae al grupo, una dirección efectiva depende también de cuan bien se conozcan esas experiencias, de cuan bien están preparados los individuos para su integración al grupo y su actitud positiva para comprender la necesidad de cambio constante y el papel a asumir ante la resistencia al cambio de algunos otros miembros del equipo. La filosofía imperante debe ser la de: lo haremos, si lo hacemos todos juntos.

(5) Los incentivos que sirvan de **estímulo** para alcanzar resultados del trabajo que realizan.

(6) El **estilo de dirección** que se emplee para la conducción del grupo. Esto se refiera a la forma en que los actos de liderazgo estén encaminados a ayudar la locomoción del grupo.

(7) Los patrones de **participación** que pueden ser descritos en términos de quién habla a quién son determinantes ya que el grupo funciona y depende, precisamente, de la participación activa de sus miembros. Estos patrones de participación dicen algo del estatus y el poder del grupo, y a menudo indican cuan efectivo es el mismo en la utilización de los recursos de sus miembros. Hay que destacar que la participación no es una meta grupal, sino que se alcanza con el desarrollo del grupo dependiendo mucho de las actitudes y expectativas de los miembros y del estilo del jefe.

(8) Los patrones de **comunicación** están relacionados con lo que los miembros hablan y el efecto de lo que dicen. De la claridad de lo que se dice, la aparente honestidad con la que se expresan las opiniones y la habilidad de escuchar empáticamente a los otros influyen significativamente en la efectividad grupal. Es importante también prestar atención a las expresiones no verbales de los miembros del grupo ya que es la respuesta primaria que ofrecen a lo que otros dicen.

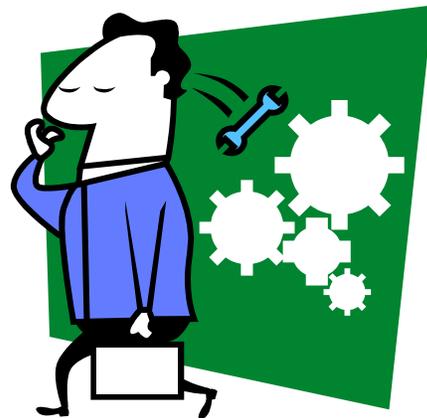
(9) Los **procedimientos** del grupo afectarán la efectividad del mismo en la medida que el grupo sea más resistente a variarlos.

(10) La **cohesión** está relacionada con cuan atractivo sea el grupo para sus miembros. La más efectiva cohesión es cuando cada miembro se siente libre de expresarse y hacer contribuciones al grupo sin perder su individualidad.

(11) La **atmósfera** del grupo está en dependencia de si este tiende a la aceptar o a ser defensivo. Un grupo que tienda a aceptar estará dispuesto a escuchar, a comprender, a confiar en sus miembros en aras de lograr la mayor creatividad en las soluciones para una mejora del trabajo, de manera contraria se comportaría el grupo defensivo.

Comportamientos autodirigidos

No obstante a todas las ventajas y factores que garantizan el ganar de los grupos se debe señalar, con relación al tratamiento de las individualidades, que existen comportamientos dentro del grupo que pueden ocasionar dificultades a los demás miembros o a la misma consecución de la solución de los problemas del proceso. Estas actitudes son las siguientes:



Compensación: trata de compensar defectos personales, estas personas pueden manifestarse de diferentes formas,

- (1) llamando la atención buscando ser reconocido dentro del grupo,
- (2) haciéndose una persona dominante intentando hacer sentir su autoridad o su superioridad,
- (3) buscando diversión en la actividad del grupo, así muestra su desinterés su cinismo, etc.

Muchos autores han identificado estos personajes dentro del grupo y los han denominado de diversas maneras como por ejemplo: el dominador, el buscador de alabanzas, el defensor de intereses especiales, el payaso, el mundano o frívolo.

Conducta agresiva: son aquellos individuos que tratan de atacar individual, física o verbalmente a los otros miembros del equipo, se basan en un problema de frustración-agresión y se manifiestan fundamentalmente cuando los esfuerzos de una persona se ven frustrados por alcanzar una meta. En este caso existen personajes como los denominados: el agresor, el obstruccionista, el aplasta ideas.

Retraimiento: son aquellas personas que contrariamente a los de conducta agresiva su comportamiento se basa en la frustración - aislamiento, o sea que ante cualquier problema dentro del grupo se aísla y se pone al margen de los demás integrantes del equipo, este personaje es denominado el buscador de ayuda.

Racionalización: son esas personas que tratan de disfrazar sus estereotipos con otras ideas que en definitiva dejan entrever la personalidad inestable que caracteriza a estos personajes. Las personas crean lo que se denomina "mentiras racionales" destinadas a los demás, pero fundamentalmente a ellos mismos ya que de ellas obtienen su confianza y poder.

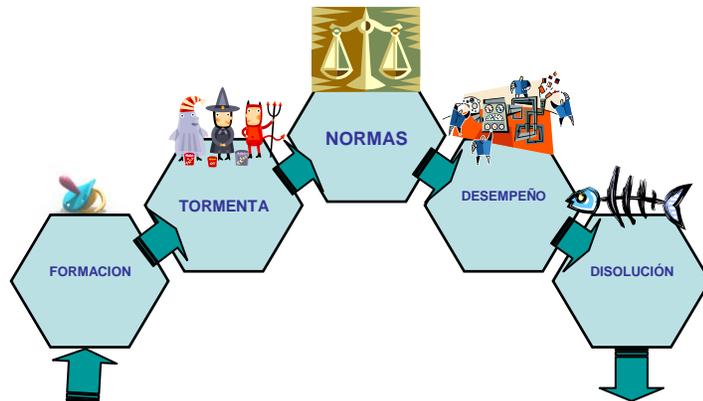
Estos son personajes que debemos conocer y controlar dentro del grupo y tener muy en cuenta para que con sus actitudes negativas no destruyan todo el esfuerzo que emplea el grupo para la solución de los problemas que enfrenta en la organización, ya que el grupo como tal, funciona dependiendo de la participación activa y sinérgica de sus integrantes. No obstante estos elementos, si se saben manejar, no son los que determinan el comportamiento y el éxito del grupo como ya se ha visto con anterioridad.

Cinco Etapas del Desarrollo de Grupos



En 1.965, Bruce W. Tuckman lanzó la hipótesis de que los grupos pasan por cuatro etapas de desarrollo durante su formación, existencia y dispersión:

- **Formación;**
- **Tormenta;**
- **Normas;**
- **Desempeño.**



Al revisar estudios de su hipótesis en 1.977, Tuckman decidió agregar una etapa quinta y final al desarrollo de grupos:

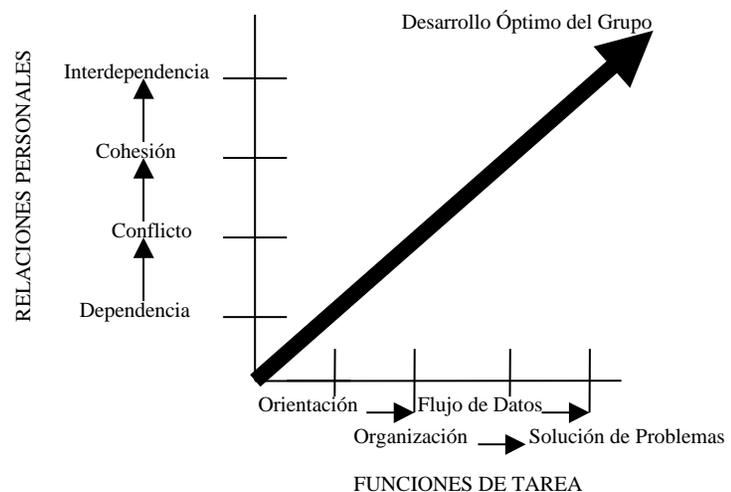
- **Disolución.**

Otros investigadores han dado nombre a etapas similares de desarrollo de grupos. Charrier (1.974) las llama de Cortesía o Por qué Estamos Aquí; Búsqueda de Poder; Constructiva; y Espíritu. Cooke y Widdis (1.988) las llama de Cortesía o Propósito; Poder; Positiva; y Experta. La gráfica que sigue ilustra las relaciones entre algunas de estas clasificaciones.

Tuckman	Charrier	Cooke & Widdis
Formación	Cortesía	Cortesía
Tormenta	Por qué Estamos Aquí	Propósito
Normas	Búsqueda de Poder	Poder
Desempeño	Constructiva	Positiva
Disolución	Espíritu	Experta

Jones (1.974) representa el modelo que muestra las cuatro etapas típicas de la evolución de un grupo, en relación con dos grandes dimensiones: de relaciones personales y de funciones de tarea. El progreso a lo largo de estas dos rutas es paralelo e interrelacionado, como se ve en la gráfica de la página siguiente.

La dimensión de relaciones personales del modelo circunda todas las interrelaciones que la gente desarrolla y mantiene en el grupo, sus sentimientos, expectativas, compromisos, supuestos y problemas con los demás. Las etapas de relaciones personales se correlacionan con el desarrollo de la identidad y funciones de un grupo desde las orientaciones personales de los miembros individuales. Las etapas de funciones de tarea se correlacionan con el progreso de un grupo para entender y cumplir su trabajo. A medida que el grupo va a través de las etapas de las relaciones personales y de funciones de tarea,



Las etapas de relaciones personales se correlacionan con el desarrollo de la identidad y funciones de un grupo desde las orientaciones personales de los miembros individuales. Las etapas de funciones de tarea se correlacionan con el progreso de un grupo para entender y cumplir su trabajo. A medida que el grupo va a través de las etapas de las relaciones personales y de funciones de tarea,

simultáneamente, el progreso y las contrariedades de una dimensión influyen sobre el comportamiento y progreso de la otra.

Las Etapas son Secuenciales y Evolutivas

Las etapas del desarrollo de grupos son secuenciales y evolutivas. Un grupo atravesará todas estas cinco etapas sólo en el caso de que sus miembros estén ansiosos de crecer y madurar. La cohesión del grupo parece depender de que los miembros del grupo logren relacionarse en la misma fase al mismo tiempo. Todos los miembros deben estar preparados para ceder en algo en cada paso, con el fin de hacer que el grupo pase a la siguiente etapa. El tiempo dependerá de la naturaleza del grupo, los miembros y el liderazgo del grupo. Los asuntos e intereses deben resolverse en cada etapa antes de que el grupo pueda continuar. Si el grupo no es capaz de resolver esos asuntos, el comportamiento dominante será de apatía o de conflicto y se dará la desintegración del grupo.



Etapa 1: Formación

En la etapa de Formación, las relaciones personales se caracterizan por la dependencia. Los miembros del grupo confían en comportamientos de patrón y de seguridad y buscan un líder del grupo para guía y dirección. Los miembros del grupo desean ser aceptados por parte del grupo y necesitan saber que el grupo es seguro. Ellos se dedican a recoger impresiones y datos sobre las similitudes y diferencias entre ellos y van haciendo preferencias para futuros subgrupos. Las reglas del comportamiento parecen ser: mantener las cosas simples y evitar la controversia. Los temas serios y los sentimientos se evitan.

Las grandes funciones de tarea también tienen que ver con la orientación. Los miembros intentan orientarse hacia la tarea y hacia los otros. Las discusiones se centran en la definición del alcance de la tarea, cómo enfocarla y cosas similares.

Para pasar de esta etapa a la siguiente, cada miembro debe renunciar a la comodidad de los temas sin amenazas y arriesgar la posibilidad de conflicto.



Etapa 2: Tormenta

La siguiente etapa, que Tuckman llama Tormenta, se caracteriza por competitividad y conflicto, en la dimensión de las relaciones personales y organización, en la dimensión de las funciones de tarea. Como los miembros del grupo intentan organizarse para la tarea, resulta inevitablemente el conflicto en sus relaciones personales. Los individuos tienen que cambiar y moldear sus sentimientos, ideas, actitudes y creencias para adaptarse a la organización del grupo. Debido al temor a exponerse o a debilidades o a miedo a fallar en las tareas, habrá un mayor deseo de una estructura o de aclaración y compromiso con la estructura. Aunque los conflictos pueden o no salir a la superficie, a medida que el grupo surge, ellos existen. Surgirán preguntas sobre quién será el responsable de qué, cuáles son las reglas, cuál es el sistema de compensación y cuáles son los criterios de evaluación. Estas reflejan los conflictos sobre el liderazgo, la estructura, el poder y la autoridad. Puede haber oscilaciones grandes en el comportamiento de los miembros, basadas en los temas que surgen de competir y en hostilidades. Debido a la incomodidad generada durante esta etapa, algunos miembros pueden permanecer completamente callados mientras que otros intentan dominar.

Para poder proseguir a la siguiente etapa, los miembros del grupo deben ir de una mentalidad de “probar y demostrar” a una mentalidad de solución

de problemas. La característica más importante para ayudar grupos a ir a la siguiente etapa parece ser la capacidad de escucharlos.



Etapa 3: Normas

En la etapa de Tuckman de Normas, las relaciones interpersonales se caracterizan por la cohesión. Los miembros del grupo se involucran en un reconocimiento activo de los aportes de todos los miembros, la estructuración y el mantenimiento de la comunidad y la solución de los asuntos del grupo. Los miembros están deseosos de cambiar sus ideas u opiniones preconcebidas con base en hechos presentados por otros miembros y activamente se hacen preguntas entre ellos. El liderazgo se comparte y se disuelven las alianzas. Cuando los miembros empiezan a conocerse e identificarse entre ellos, el nivel de confianza en sus relaciones personales contribuye al desarrollo de la cohesión del grupo. Durante esta etapa de desarrollo (suponiendo que el grupo llega hasta aquí), es que la gente empieza a experimentar una sensación de agrupación y un sentimiento de catarsis al haber resuelto los conflictos interpersonales.

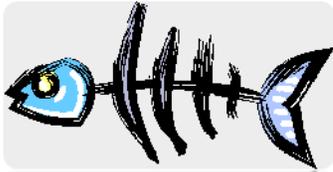
La mayor función de tarea de la etapa tres es el flujo de información entre los miembros del grupo; ellos comparten sentimientos e ideas, se solicitan y dan retroalimentación uno al otro y exploran las actuaciones relacionadas con la tarea. La creatividad es alta. Si esta etapa de flujo de información y cohesión es lograda por los miembros del grupo, sus interacciones se caracterizan por franqueza y por compartir información tanto en el nivel personal como en el de la tarea. Ellos se sienten bien de formar parte de un grupo efectivo.

La mayor decepción de la etapa de normas es que los miembros pueden empezar a temer una división futura del grupo; ellos pueden resistirse al cambio de cualquier clase.

Etapa 4: Desempeño



La etapa de Desempeño no se logra en todos los grupos. Si los miembros de los grupos son capaces de evolucionar a la cuarta etapa, la capacidad, alcance y profundidad de sus relaciones personales se expande a la verdadera interdependencia. En esta etapa, la gente puede trabajar sola, en subgrupos o como una unidad total, con la misma facilidad. Sus roles y autoridades se ajustan dinámicamente a las necesidades cambiantes del grupo y de los individuos. La etapa cuatro está marcada por la interdependencia en las relaciones personales y por la solución de problemas en la esfera de las funciones de tarea. Ahora, el grupo deberá haber llegado a la cumbre de la productividad. Los miembros individuales se han vuelto seguros y la necesidad de aprobación del grupo ya pasó. Los miembros están muy orientados a la tarea y muy orientados a las personas. Hay unidad: la identidad del grupo está completa, la moral está alta y la lealtad del grupo es intensa. La función de tarea se vuelve solución de problemas genuina, guiada hacia soluciones óptimas y desarrollo óptimo del grupo. Hay apoyo para experimentar la solución de problemas y un énfasis en logros. La meta global es productividad a través de solución de problemas y trabajo.



Etapas 5: Disolución

La etapa final de Tuckman, Disolución, implica la terminación de comportamientos de tarea y la liberación de las relaciones. Una conclusión planificada usualmente incluye el reconocimiento de la participación y los logros y es una oportunidad para que los miembros hagan despedidas personales. Al concluir un grupo puede crearse algún efecto de aprehensión o crisis menor. La terminación del grupo es un movimiento regresivo desde ceder el control hasta ceder inclusión en el grupo. Las intervenciones más efectivas en esta etapa son aquellas que facilitan la terminación de la tarea y el proceso de liberación.

Aplicaciones del Modelo

Los Coordinadores deben ser sensibles a las necesidades de los miembros del grupo en varias etapas de su desarrollo. Al referirse a este modelo, el líder puede obtener conocimiento profundo de las etapas inevitables por las cuales tiene que pasar el grupo antes de lograr los beneficios de la etapa cuatro. Este conocimiento es útil, tanto para planificar las situaciones de producción del grupo como para monitorear el progreso del grupo mientras está en labores.

Como herramienta para facilitar la comunicación y el desarrollo del grupo, el modelo es más efectivo en la etapa tres del desarrollo de un grupo. En este punto, los miembros han experimentado las etapas uno y dos y están en actitud receptiva para internalizar las implicaciones de la etapa cuatro. El modelo les proporciona una meta que pueden visualizar y trabajar para

lograrla. Poniéndole mucha atención a las estrategias para lograr la etapa cuatro, se puede facilitar el paso hacia esa etapa.

Si los conceptos del modelo se presentan cuando el grupo está en la etapa uno, pueden caer en tierra estéril, y recibir solamente atención de cortesía. Si se presentan en la etapa dos, los conceptos se convierten en alimento para los conflictos o caen en el olvido por el proceso de organización. En la etapa cuatro el modelo es innecesario.

Referencias

Charrier, G.O. (1974). Cog's ladder: A model of group development. In J.W. Pfeiffer & J.E. Jones (Eds.), *The 1974 annual handbook for group facilitators*. San Diego, CA: University Associates.

Cooke, P., & Widdis, W. (1988). *Guidelines for interventions in groups*. Unpublished manuscript. San Diego, CA: University Associates.

Tuckman, B.W., & Jensen, M.A.C. (1977, December) Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.

Jones, J.E. (1973). A model of group development. In J.E. Jones & J.W. Pfeiffer (Eds.), *The 1973 annual handbook for group facilitators*. San Diego, CA: University Associates.

Jones, J.E. (1974). Group development: A graphic analysis. In J.W. Pfeiffer & J.E. Jones (Eds.), *A handbook of structured experiences for human relations training* (Vol. II, Rev.). San Diego, CA: University Associates.

Pfeiffer, J.W., & Ballew, A.C. (1988). *Presentation and evaluation skills in human resource development* (UATT Series, Vol. 7). San Diego, CA: University Associates.

Reproduced from *Theories and Models in Applied Behavioural Science*, Volumen 2: Group, San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1991