

TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO EN CONTEXTOS LABORALES



UNIDAD 1

EQUIPO DE TRABAJO

Objetivos de la unidad 1

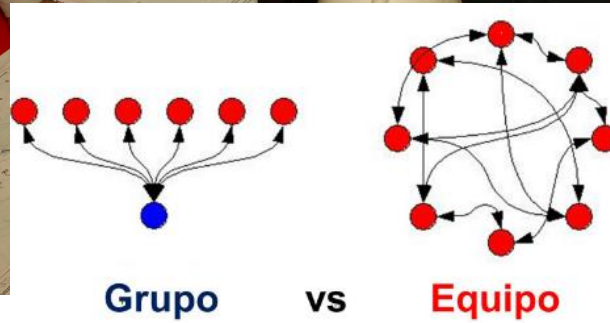
Equipo de Trabajo

Objetivos del módulo

Entregar distinciones para que los participantes puedan comprender las diferencias entre grupos y equipos, la evolución de un equipo, la importancia del liderazgo del equipo y, finalmente, alguna técnicas para trabajar en equipo.

EQUIPOS VERSUS GRUPOS

¿Grupo o Equipo? ¿Qué diferencia hay entre un equipo y un grupo?



GRUPO v/s EQUIPO



Grupo

1. Dos o más personas.
2. Objetivo común.

Equipo

1. Dos o más personas.
2. Objetivo común.
3. Coordinación.



EQUIPO

Pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.



¿Cuáles de estas imágenes representan un “equipo”?



Respuesta: todas menos la última, que es un grupo masivo de personas.

Diferencias entre grupo y equipo

Grupo	Equipo
Objetivos individuales	Objetivos comunes
Bajo compromiso	Compromiso elevado
Las tareas se realizan igualitariamente	Las tareas se realizan por capacidad y habilidades
Independencia	Interdependencia
Evaluación centrada en el resultado	Evaluación centrada en el proceso y el resultado

ELEMENTOS BÁSICOS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

¿Qué entendemos por “equipo de trabajo”?

- Un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan por un mismo propósito.
- Todos los miembros están interesados en el mismo objetivo.



Elemento básicos de un equipo de trabajo

- Que todos entiendan y persigan el mismo objetivo.
- Procesos que faciliten el trabajo en equipo.
- Habilidades complementarias.
- Buena comunicación.
- Confianza.
- Estados de ánimo positivos.



¿Qué más se requiere para construir un “buen equipo de trabajo”?

Colaborar	SI
Competir	NO
Perseverar	SI
Deliberar	SI
Preguntar	SI
Liderar	SI
Imponer ideas	NO
Superar estados de ánimo negativos	SI



ROLES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los participantes de un equipo suelen tomar ciertos roles, que pueden ser positivos o negativos para el logro de los objetivos.

Roles positivos	
Líder	Fuerte personalidad, buena capacidad de expresión, convicción, influye sobre el equipo y se implica en los conflictos.
Coordinador/a	Orienta y guía al equipo, lo reconduce a los objetivos, a las normas. Facilita las relaciones interpersonales y afectivas. Recoge y expone con fidelidad los puntos de vista y las opiniones que se expresan. Registra el progreso del trabajo. Es la memoria grupal.
Investigador/a	Recoge los datos de los hechos acerca de la tarea que hay que realizar. Actúa ofreciendo informaciones objetivas.
Experto/a	Sus conocimientos sobre el contenido son superiores al del resto del grupo, actúa de forma racional, lógica y científica.
Animador/a	Amigoso, benévolo, comprende y estimula a los miembros. Ofrece satisfacciones personales no vinculadas con el objetivo del equipo.
Jefe/a formal	Tiene el poder oficial en el equipo, influye sobre el equipo por su “status” de poder formal.
Indagador/a	Es la persona que está constantemente haciendo preguntas para entender mejor, y aclarar dudas.

También tenemos roles que no aportan al trabajo en equipo, como por ejemplo:

Roles negativos	
Resistente	Se opone de forma sistemática por temor a perder su “status”. Desanima o bloquea cualquier iniciativa.
Manipulador	Orienta al equipo hacia sus propios objetivos personales, enmascarándolas en las tareas del grupo. Busca la simpatía del grupo, exponiendo sus problemas y sentimientos para obtener el apoyo del grupo.
Sumiso	Se somete al grupo por miedo o vergüenza. Todos los miembros le atacan sistemáticamente. Busca la simpatía para esconder su debilidad.
Acusador	No comprometido con las actuaciones del equipo. No participa, pero acusa a los demás de sus fracasos y errores.
Retraído	Se comporta de modo indiferente y pasivo. Cuando participa se desvía del tema.
Gracioso	Interrumpe continuamente el trabajo del grupo con bromas o imitaciones desviándolo de sus objetivos. De este modo evita el trabajo y el conflicto.

Roles positivos y negativos en un equipo

Rol	P/N
Indagador/a.	P
Bromista.	N
No habla.	N
No pregunta.	N
Acepta todo, sin preguntar.	N
Investigador/a.	P
Inspirador/a.	P
Manipulador/a.	N
No cumple compromisos.	N
Evade el conflicto.	N
Da opiniones con fundamentos.	P

EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

5 ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO

Según el modelo de Bruce Tuckman, las cinco etapas del desarrollo del equipo son: **formación, conflicto, normalización, desempeño y finalización o disolución**. Junto al ciclo de equipos de R.B. Lacoursiere, lo podemos visualizar así:

FORMACIÓN

- La primera etapa del desarrollo del equipo es la de **formación**. Aquí los miembros del equipo apenas empiezan a conocerse por lo que todavía no están seguros de cómo interactuarán entre sí. Durante esta etapa, el grupo no es muy productivo, ya que todavía se están adaptando y descubriendo el papel que desempeñará cada uno de ellos en el equipo. En esta etapa es fundamental la orientación de parte del líder.

CONFLICTO/ INSATISFACCIÓN

- La siguiente etapa del desarrollo del equipo es la de conflicto. Es aquí cuando los miembros del equipo aprenden a trabajar juntos. A medida que los miembros del equipo comienzan a colaborar, suelen surgir conflictos, por las diferencias entre distintos estilos, o por desacuerdos sobre cómo debería progresar un proyecto. Dado que aún no está claro qué función desempeña cada individuo en el equipo, las relaciones suelen entrar en conflicto, ya que todos luchan por encontrar el rol adecuado para ellos.

NORMALIZACIÓN

- En esta etapa todo comienza a estabilizarse a medida que el equipo encuentra su ritmo. Las personas se sienten más cómodas trabajando juntas, pidiendo ayuda para finalizar una tarea o recibiendo comentarios constructivos. La productividad del equipo aumenta durante esta etapa a medida que se van familiarizando con el resto de sus compañeros de equipo y sus estilos de trabajo.

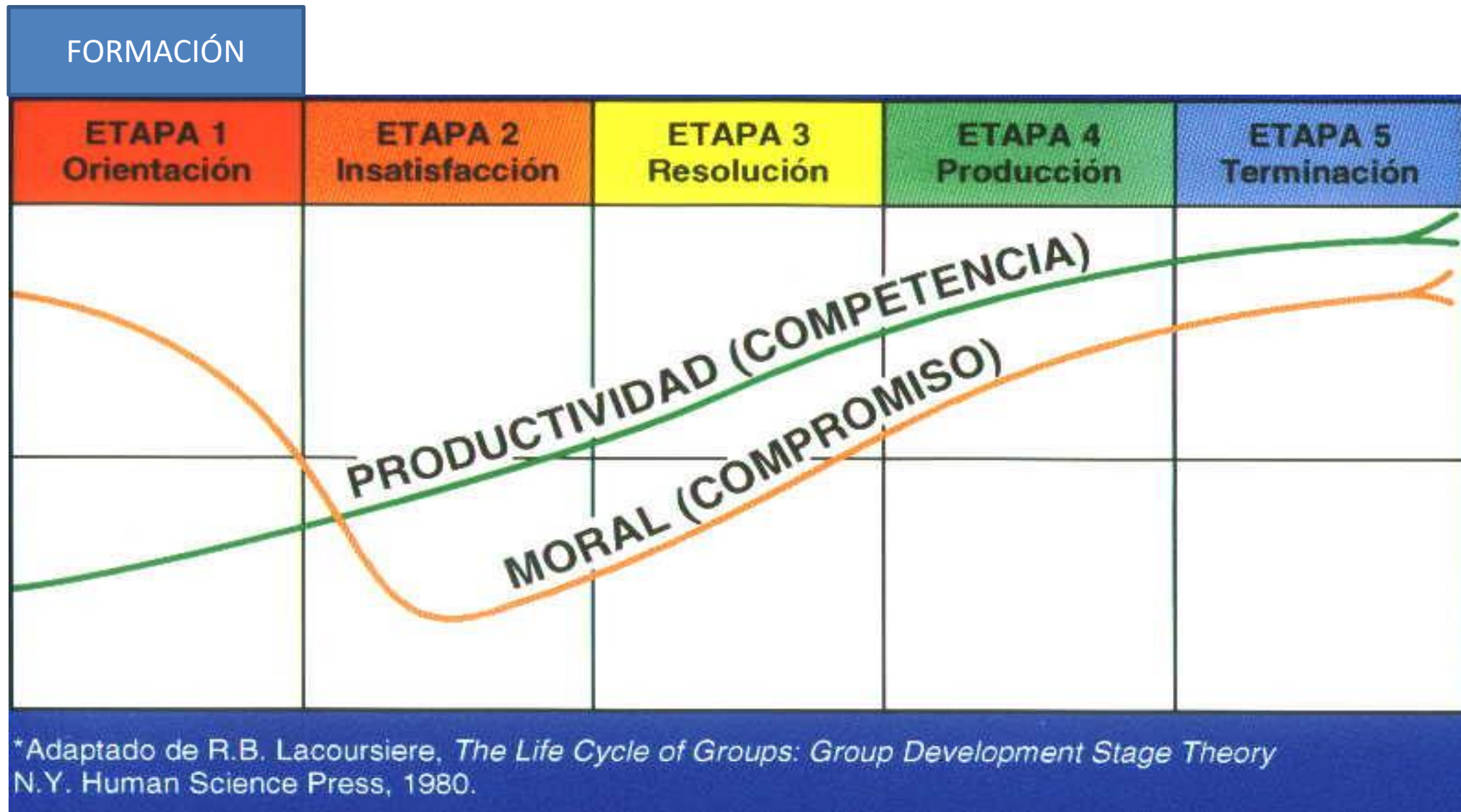
DESEMPEÑO

- En esta etapa, el equipo ha logrado una cohesión y todos trabajan juntos alcanzando su máximo potencial. El grupo sigue procesos de trabajo normados y siente que está contribuyendo a un objetivo común. Esta es la etapa ideal del desarrollo del grupo, por lo que tu objetivo como líder de equipo, debe ser trabajar para llegar a esta etapa lo más rápido posible.

FINALIZACIÓN

- La quinta etapa del desarrollo del equipo, también conocida como etapa de duelo, es la fase final por la que pasará un equipo. Después de que finaliza un proyecto o cuando un equipo se disuelve, las personas que han colaborado juntas pasarán por un pequeño período de duelo. Este también es el momento en el que los equipos pueden celebrar todo lo que han logrado juntos.

Eficacia y etapas de desarrollo de los equipos



Etapa 1. Formación

Características

La primera etapa del desarrollo del equipo es la de **formación**. Aquí los miembros del equipo apenas empiezan a conocerse por lo que todavía no están seguros de cómo interactuarán entre sí. Durante esta etapa, el grupo no es muy productivo, ya que todavía se están adaptando y descubriendo el papel que desempeñará cada uno de ellos en el equipo. En esta etapa es fundamental la orientación de parte del líder.

Características:

- Tener grandes expectativas y un deseo moderado de participar en el grupo.
- Sentir cierta ansiedad: ¿Dónde encajo yo? ¿Qué se espera de mi?.
- Someter a prueba a la situación y a las figuras centrales.
- Depender de la autoridad y jerarquía.
- Necesidad de encontrar su sitio y establecerse.



Etapa 1. Formación

Acciones del líder

Acciones del líder:

- Dar orientación.
- Crear estructura.
- Definir metas, dirección y roles.
- Definir tareas y habilidades necesarias.

Focos:

- Incluir.
- Generar confianza.



Etapas 2. Conflicto- Insatisfacción

Características

La siguiente etapa del desarrollo del equipo es la de conflicto. Es aquí cuando los miembros del equipo aprenden a trabajar juntos. A medida que los miembros del equipo comienzan a colaborar, suelen surgir conflictos, por las diferencias entre distintos estilos, o por desacuerdos sobre cómo debería progresar un proyecto. Dado que aún no está claro qué función desempeña cada individuo en el equipo, las relaciones suelen entrar en conflicto, ya que todos luchan por encontrar el rol adecuado para ellos.

Características:

- Se experimenta la discrepancia entre las expectativas y la realidad.
- Se siente insatisfacción por depender de la autoridad.
- Se siente frustración: enojo respecto a las metas, tareas y planes de acción.
- Se siente incompetencia y confusión.
- Se reacciona negativamente frente a los líderes y demás miembros.
- Se compite por el poder y/o atención.



Etapla 2. Conflicto- Insatisfacción

Acciones del líder

- Desarrollar habilidades y competencias.
- Redefinir metas, roles y tareas.
- Aprender a trabajar juntos.
- Eliminar barreras emocionales.

Focos:

- Administrar el poder.
- Ejercer control.
- Gestionar el conflicto, negociar.



Etapa 3. Normalización

Características

En esta etapa el equipo encuentra su ritmo. Las personas se sienten más cómodas trabajando juntas, pidiendo ayuda para finalizar una tarea o recibiendo comentarios constructivos. La productividad del equipo aumenta durante esta etapa a medida que se van familiarizando con el resto de sus compañeros de equipo y sus estilos de trabajo.

Características:

- La insatisfacción va en descenso.
- Se está resolviendo la discrepancia entre expectativas y realidad.
- Se están resolviendo polaridades y animosidades.
- Se está desarrollando armonía, confianza, apoyo y respeto.
- Se está desarrollando autoestima y confianza.
- Se es más abierto y se ofrece más retroalimentación.
- Se comparten responsabilidad y control.
- Se utiliza lenguaje de equipo.
- Todos participan.



Etapa 3. Normalización

Acciones relevantes de los miembros del equipo

- Profundizar conocimientos y habilidades.
- Incrementar la productividad.
- Compartir opciones y habilidades.
- Evaluar de forma crítica y constructiva .
- Examinar el funcionamiento del equipo.

Focos:

- Trasladar el centro de atención del contenido a la facilitación.
- Ceder el control (el líder).
- Afrontar continuamente el conflicto.



Etapa 4. Desempeño- Producción

Características

En esta etapa, el equipo ha logrado una cohesión y todos trabajan juntos alcanzando su máximo potencial. El grupo sigue procesos de trabajo normados y siente que está contribuyendo a un objetivo común. Esta es la etapa ideal del desarrollo del grupo, por lo que tu objetivo como líder de equipo, debe ser trabajar para llegar a esta etapa lo más rápido posible.

- Hay entusiasmo por participar en actividades del equipo.
- Se trabaja en colaboración e interdependencia.
- Se siente la fuerza del equipo.
- Se muestra gran confianza en la capacidad de cumplir las tareas.
- Se comparte el liderazgo.
- Se sienten positivos acerca de los éxitos de la tarea realizada.
- Hay un alto rendimiento.



Etapa 4. Desempeño/ Producción

Acciones relevantes de los miembros del equipo

- Centrarse en el cumplimiento de compromisos.
- Tratar de formas directa e inmediata los asuntos interpersonales y de grupo.
- Continuar investigando/explorando.
- Continuar profundizando en los conocimientos y habilidades.
- Hacer un uso eficaz del tiempo.



Verdadero o falso de las siguientes frases

Afirmación	Verdadera o Falsa
Un equipo alcanza su mayor rendimiento desde su formación.	F
Orientar es la principal tarea del líder en la etapa de formación del equipo.	V
El líder siempre debe evitar el conflicto.	F
El conflicto es una etapa necesaria en la evolución del equipo.	V
En la etapa de normalización la insatisfacción va disminuyendo.	V
En la etapa de producción el equipo tiene confianza en la capacidad de cumplir las tareas.	V

TIPOS DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

“La cultura se come a la estrategia en el desayuno” (Peter Drucker).

“El gran desafío de la organización no es el pensamiento estratégico, es la ejecución de la estrategia, es un desafío relativo a la conducta humana”. (Bregman, 2017)



...y la responsabilidad está en los Líderes.

La sombra de los líderes es larga, y son los modeladores de la cultura de la organización.

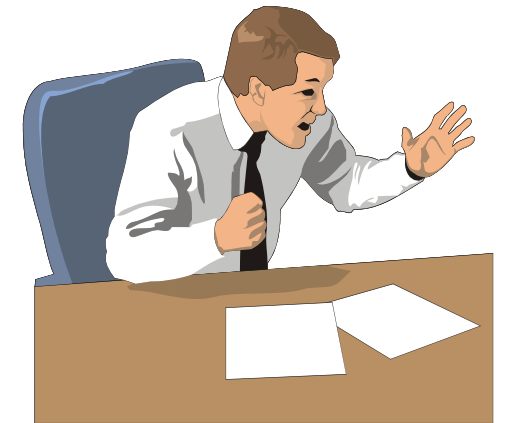
EL LÍDER AUTORITARIO

“Oigan, yo soy el jefe aquí. Yo tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento”.

El líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La iniciativa y la decisión se centralizan en el líder.

Características:

- Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
- Puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- La respuesta pedida a los subalternos, es la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.



EL LÍDER PARTICIPATIVO

“Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada”.

El líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, y analiza seriamente las ideas de sus subalternos, aceptando sus contribuciones siempre que sea posible.

No delega su derecho en las tomas de decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Características:

- Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- Impulsa a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.
- Apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.



EL LÍDER QUE “DEJA HACER” (LAISSEZ-FAIRE)

“Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles”.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Características:

- Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.



Las conductas de dirección en un equipo consideran:

- Establecer metas y objetivos.
- Clarificar roles.
- Dar dirección.
- Establecer estándares, límites y estructuras.
- Enseñar habilidades.
- Ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento.

Estructurar. Educar. Controlar. Supervisar.



Las conductas de apoyo en un equipo incluyen:

- Facilitar la toma de decisiones.
- Fomentar la comunicación en los dos sentidos.
- Escuchar activamente.
- Fomentar y apoyar la participación.
- Aceptar y comprender las diferencias.
- Administrar el conflicto.
- Dar reconocimiento a las conductas de apoyo de los demás.
- Construir relaciones de apoyo.

Facilitar. Escuchar. Felicitar.

Liderazgo y autoridad

Foco	Autoridad	Liderazgo
Dirección.	Provee una definición del problema y una solución. Da respuestas.	Identifica el desafío adaptativo. Hace las preguntas.
Protección.	Protege de amenazas externas.	Permite que se sientan las amenazas externas.
Orden. Orientación.	Orienta a las personas en sus roles actuales.	Desorienta en los roles actuales: resiste orientar a la gente en sus nuevos roles demasiado rápido.
Conflicto.	Restaura el orden.	Expone el conflicto o permite que emerja.
Normas.	Mantiene las normas.	Desafía las normas o permite que sean desafiadas.
	PROBLEMAS TÉCNICOS.	PROBLEMAS ADAPTATIVOS.
	GENERA DEPENDENCIA.	GENERA RESPONSABILIDAD.

PODER E INFLUENCIA

Tipos de poder en los miembros de un equipo de trabajo

Poder de recompensa. Basado en la capacidad que dentro de la organización tiene una persona para administrar incentivos positivos con el objetivo de conseguir determinados resultados o conductas entre los empleados.

Poder coercitivo. Basado en la capacidad que tiene una persona para administrar sanciones y castigos. Esto es, capacidad de una persona para dar algo que una segunda persona valora de manera negativa.

Poder legítimo. Basado en la creencia de que quien posee el poder tiene un derecho legítimo a ejercerlo y quien recibe las consecuencias de este poder tienen una obligación legítima de aceptarlo. Este tipo de poder está respaldado por las normas de la organización, las cuales acatan los trabajadores.

Poder referente. Está basado en la posesión de determinados rasgos que resultan valiosos para otras personas. Así, la persona que recibe las consecuencias del poder siente una atracción o sentimiento de unidad respecto a la persona que está ejerciendo el poder.

Poder de experto. Basado en los conocimientos, experiencia o habilidades que posee la persona con poder y que desean los demás miembros de la organización.

Poder informacional. Este tipo de poder se basa en la posesión de información, la capacidad de obtenerla y de administrarla.

TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Técnicas de trabajo en equipo

Las técnicas para el trabajo en grupo se pueden definir como:

- Procedimientos para una vez identificado un problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cuál es la mas adecuada.
- Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar y que le indican la ruta a seguir, ya que facilitan la consecución de objetivos propuestos.
- Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar actividades del equipo.
- Los medios o métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo, a fin de lograr los objetivos propuestos.

De este concepto se desprende una conclusión importante: las técnicas o dinámicas de grupos son medios o instrumentos para alcanzar los objetivos del grupo. y esa es su utilidad.

Criterios para elegir una técnica o dinámica de grupos

- Los objetivos que se persiguen. Existen técnicas que persiguen objetivos distintos. Lo primero será definir los objetivos y después elegir la técnica.
- La madurez y entrenamiento del grupo. No todas las técnicas suponen la misma complejidad. Si el grupo tiene poca práctica habrá que empezar por técnicas sencillas, con una participación gradual.
- El tamaño del grupo. El comportamiento de los grupos depende en gran medida de su tamaño. En los grandes grupos es preferible utilizar dinámicas que establezcan subgrupos.
- Ambiente físico: no todas las técnicas requieren el mismo tiempo y espacio.
- Características del medio externo: es decir, el clima de aceptación psicológica o rechazo que se origina alrededor del grupo.
- Características de los miembros: edad, intereses, motivaciones...
- Experiencia y capacidad del animador...

Técnicas de trabajo en equipo

Técnica interrogativa o de preguntas.

Mesa redonda.

Estudio de casos.

Foros.

Tormenta de ideas “*brainstorming*”.

Exposición de un tema.

Técnica interrogativa o de preguntas

Objetivos:

- Conocer las experiencias de los individuos y sus conocimientos
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

En esta técnica se establece un dialogo conductor – equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión.

Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas:

- Informativos o de memoria.
- Reflexivos o de raciocinio, estas pueden ser analíticas, sintéticas, introductivas, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, criticas y explicativas.

Ventajas:

- Atrae mucho la atención de los individuos, estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
- Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
- Permite ir evaluando si los objetivos se van cumpliendo.
- Permite al conductor conocer más a su equipo.

Inconvenientes:

Cuando el interrogante se convierte en un medio para calificar.

Recomendaciones:

- Prepare las preguntas antes de iniciar la sesión, no improvise.
- Formule preguntas que nos sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben incitar a pensar; evite las que puedan ser contestadas con SÍ o NO.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas.

Mesa redonda

Objetivos

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Introducir a que el individuo investigue.

Descripción:

Se necesita un grupo seleccionado de personas, un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario que tendrá una función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante, las conclusiones a las que se llega.

El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado mas a fondo serán los miembros del equipo seleccionado.

El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros salgan del tema. Este se debe reunir con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación, nada de discursos.

La atmósfera ha de ser formal. No puede haber control completo por el moderador, dado que los miembros de la mesa pueden ignorar preguntas e instrucciones.

Ventajas:

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de los otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son por norma general muy positivos.
- Es un excelente método para desarrollar el sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al conductor observar en sus conducidos la participación, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

Inconvenientes:

Como los resultados no son inmediatos, da la sensación de que es una pérdida de tiempo que fomenta la indisciplina.

- Exige mucho tiempo para ser llevada a cabo.
- Requiere un muy buen dominio del equipo por el conductor.
- Si no es bien llevada por el moderador, puede ser dispersiva, todos hablan y discuten a la vez, ninguno se escucha.
- Solo se puede usar para pequeños equipos.
- Es aplicable solo cuando los miembros del equipo tengan conocimientos previos acerca del tema.

Estudio de casos

Objetivos:

- Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales.
- Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje.
- Llevar a la vivencia de hechos.
- Habituar y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos.
- Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor.

Descripción:

Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis.

El caso debe ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado.

Los casos deben ser reales pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.

Ventajas.

- El caso se puede presentar en diferentes formas.
- Puede asignarse para estudio antes de discutirlo.
- Da oportunidades iguales para que los miembros sugieran soluciones.
- Crea una atmósfera propicia para el intercambio de ideas.
- Se relaciona con problemas de la vida real.

Desventajas.

- Exige habilidad para redactar el problema.
- El problema no puede tener el mismo significado para todos los miembros.
- Si se quiere llegar hasta el fin, requiere mucho tiempo.
- Exige una dirección muy hábil.

Recomendaciones.

- Explicar los objetivos y tareas a desarrollar.
- Distribuir el material.
- Propiciar que los participantes entreguen sus conclusiones y soluciones.
- Procurar que sea el conductor quien clasifique el material recolectado y lo prepare para la discusión.

Foros

Objetivos

- Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.
- Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

Descripción

El foro se lleva casi siempre después de una actividad. El moderador del foro inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes. Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

Ventajas:

- Se propicia la participación de todos los miembros del equipo.
- Se profundiza en el tema.
- No requiere materiales didácticos ni planificación exhaustiva
- Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.
- Desarrolla la capacidad de razonamiento.

Inconvenientes:

- No es útil cuando el equipo no esta preparado para dar opiniones.
- Se puede aplicar solo a equipos pequeños.

Recomendaciones:

- Nombrar un secretario para que anote por orden a quien solicite la palabra.
- Procurar mantener la imparcialidad por parte del moderador para evitar desviaciones.

Tormenta de ideas “brainstorming”.

“**Brainstorming**” significa en ingles “**tormenta cerebral**” o “**torbellino de ideas**”. Su objetivo consiste en desarrollar la imaginación creadora, la innovación y encontrar nuevas soluciones a un problema.

Se define **Imaginación creadora**, la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hecho o integrarlos en una manera distinta. Desde el punto de vista funcional se considera que nuestras capacidades mentales pueden ser:

1. **Observación.**
2. **Retención.**
3. **Razonamiento.**
4. **Crear: intuir y generar ideas.**

La tormenta de ideas es una técnica de grupo que parte del supuesto de que si se deja a las personas actuar en un **clima informal** con **absoluta libertad** para expresar lo que les ocurra, exista la posibilidad de que entre **cosas imposibles** o descabelladas, **aparezca una idea brillante** que justifique a todas las demás.

Esta suposición no es tan absurda como parece en un principio. **El razonamiento lógico ordena, encuadra, endurece y hasta cierto punto limita el pensamiento en la “recta de la razón”.** Poco espacio queda para que vuele la imaginación, para que se despliegue la creatividad, **para la fantasía** de la cual surgen las más fantásticas realidades.

La “tormenta de Ideas” tiene como objetivo, crear un clima informal, permisivo al máximo, despreocupado, sin críticas, libre de tensiones, sin exigencias metódicas, estimulante del libre vuelo de la imaginación, hasta cierto punto “**irracional**”, donde existe mayor posibilidad de que se den las **ideas novedosas**. Tiende a desarrollar la capacidad para la elaboración de ideas originales, estimula el ingenio y promueve la búsqueda de soluciones distintas, quizá más eficaces que las tradicionales. Ayuda a superar el conformismo, la rutina, la indiferencia. Permite hallar nuevas posibilidades en cualquier campo. Impulsa a actuar con autonomía, con originalidad, con personalidad.

Tormenta de ideas “brainstorming”

Preparación:

El grupo debe conocer el problema, tema o área de interés sobre el cual se va a trabajar, con cierta anticipación, con el fin de informarse y pensar sobre él.

- El conductor presenta el problema, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal básico. Puede designarse un secretario. Es aconsejable la utilización de una grabadora.
- Las ideas que se expongan no deben ser censuradas ni criticadas directa o indirectamente; debe evitarse todo tipo de manifestaciones que coarten o puedan inhibir la espontaneidad; los participantes deben centrar su atención en el problema.
- Los participantes exponen sus puntos de vista sin restricciones y el facilitador solo interviene si hay que distribuir la palabra, o bien si las intervenciones se apartan demasiado del tema central. A veces estimula a los tímidos y siempre se esfuerza por mantener una atmósfera propicia para la participación.
- Terminado el plazo para la “creación” de ideas, se pasa a considerar la viabilidad o practicidad de las propuestas más valiosas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción concreta.
- El conductor hace un resumen y junto con los participantes extrae las conclusiones.

Exposición de un tema

Esta técnica se refiere a la exposición oral de un tema hecha por un experto ante un grupo. Puede ser usada para lograr objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos o informaciones de diversos tipos.

El especialista expone el tema, la actividad de los participantes se basa en reflexionar sobre lo que están escuchando, contestar las preguntas que se les formule y aclarar aquellos incisos que no hayan quedado comprendidos.

El experto puede facilitar la comprensión del material oral utilizando material didáctico.

Objetivos:

- Estimular la motivación de los participantes, el instructor puede emplear preguntas de manera oportuna y conveniente.
- Proporcionar información y ejemplos suficientes en relación con el tema.
- Verificar la comprensión de los conocimientos transmitidos.

Esta técnica permite abarcar contenidos amplios en un tiempo relativamente corto, y al mismo tiempo, facilita la comunicación de información a grupos numerosos; sin embargo, se debe tomar en cuenta que el manejo no es indicado para que los participantes alcancen objetivos relacionados con el aprendizaje de habilidades o actitudes.

Tratándose de grupos muy numerosos, la participación del grupo puede resultar mínima, pues la exposición tiene la desventaja de no poder permitir aprovechar las diferencias individuales. La comunicación oral solo se da en un sentido: del instructor hacia los participantes.

Exposición de un tema. ¿Cómo se realiza?:

- Se elige a la persona idónea para tratar el tema seleccionado, y tras hacer una breve presentación se inicia la plática con un introducción al tema.
- Terminada la introducción, el expositor procede a informar al auditorio acerca del tema de la exposición.
- Hacer una síntesis breve de lo expuesto, limitando su tiempo de antemano.
- Una vez terminada la exposición se procede a un lapso de preguntas y respuestas de manera ordenada.
- Cuando todo ha quedado claro y el tiempo establecido ha concluido, se da por terminada la sesión.

Sugerencias:

- Se sugiere limitar el tiempo asignado a la fase de preguntas y respuestas.

Verdadero o falso de las siguientes frases

Afirmación	Verdadera o Falsa
Basta tener objetivos comunes para conformar un equipo.	F
Las personas que van en un bus hacia un destino común son un equipo.	F
El rol del “animador” del equipo es un rol positivo.	V
Un equipo alcanza su mayor rendimiento desde su formación.	F
Orientar es la principal tarea del líder en la etapa de formación del equipo.	V
Un jefe puede no tener liderazgo del equipo.	V
El líder siempre debe evitar el conflicto.	F
El conflicto es una etapa necesaria en la evolución del equipo.	V
Es mejor tener un líder autoritario que tome las decisiones, para un buen equipo de trabajo.	F
El poder del experto se fundamenta en sus conocimientos y experiencia que posee la persona y que el equipo reconoce.	V
Lo primero es definir los objetivos y después elegir la técnica de trabajo en equipo.	V
La mejor técnica de trabajo en equipo es el “Estudio de casos”.	F

Bibliografía

- Fredy Kofman. (2005). Metamanagement. Argentina: Granica.
- Rafael Echeverría. (2003). Ontología del Lenguaje. Chile: J.C.Editor.
- Susana Bloch. (2006). Surfeando la ola emocional. Chile: Norma.
- Rafael Echeverría. (2008). Fuente Ovejuna o el secreto de los equipos de alto desempeño. Enero 2022, de Recursos Humanos-Blog Sitio web: <https://recursosh.wordpress.com/rafael-echeverria-los-secretos-de-los-equipos-de-alto-desempeno/>