

Como dirigir equipos desde una perspectiva feminista.

Maribel Bajo y Raquel Calleja

Índice:

PRESENTACIÓN:

METODOLOGÍA

UNIDADES DE APRENDIZAJE

1. EQUIPO Y GRUPO

- a. Reflexión teórica
- b. Ejercicios prácticos

2. ELEMENTOS DE UN EQUIPO

- a. Reflexión teórica
- b. Ejercicios prácticos

3. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO

- a. Reflexión teórica
- b. Ejercicios prácticos

4. EVOLUCIÓN DEL GRUPO EN EQUIPO

- a. Reflexión teórica
- b. Ejercicios prácticos

5. REUNIONES DEL EQUIPO

- a. Reflexión teórica
- b. Ejercicios prácticos

6. CLAVES PARA EL MANTENIMIENTO DEL EQUIPO

- a. Reflexión teórica
- b. Ejercicios prácticos

Glosario de conceptos utilizados

Bibliografía comentada

PRESENTACION

¿Qué es un equipo?

Una de las herramientas fundamentales del liderazgo se encuentra en la destreza para coordinar y gestionar equipos de trabajo. Desde el principio de los tiempos, las mujeres, nos hemos asociado y gestionado redes para mejorar la situación de nuestra vida y de las personas que estaban a nuestro cargo. Sin embargo, a pesar de todo el trabajo que conlleva colaborar en las redes familiares y comunitarias donde se teje todo un entramado de servicios, no se ha valorado la capacidad para coordinar las múltiples funciones que distintas personas desempeñan en la vida cotidiana.

De lo que sí hemos sido siempre conscientes, es de la importancia del desarrollo de redes de intercambio y apoyo. El funcionamiento de estas redes, en las que la distribución de las tareas se hace en función de la capacidad y disponibilidad de cada una de las personas, es muy similar al funcionamiento de los equipos en las organizaciones, salvando las distancias de especialización, así como el contexto en el que actúan y su objetivo.

El buen funcionamiento de un equipo requiere del entramado de una serie de variables que hay que gestionar con un estilo democrático y participativo. En este módulo aprenderemos algunas de las claves que nos permitirán liderar equipos desde una perspectiva feminista.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta en este módulo combina la reflexión teórica en torno a los principales factores que definen el desarrollo de equipos de trabajo eficaces, con un plan de actividades cuyos objetivos son:

- **Autoconocimiento:** Tomar conciencia de cual es tu posición en la coordinación de equipos.:
 - Cómo motivar a las participantes para que se comprometan con los objetivos de un equipo
 - Cómo hace evolucionar a un grupo hasta convertirlo en un equipo de alto rendimiento
 - Cómo gestiona los roles personales y emocionales de las mujeres que lo integran
 - Cómo actúa para mantener el alto nivel de compromiso

- **Desarrollo:** a través de reflexiones y prácticas que proporcionan oportunidades de entrenamiento en las competencias clave de la dirección de equipos:
 - Organizar el talento para crear un equipo adecuado al objetivo
 - Gestionar la dinámica emocional que conduce al compromiso
 - Dinamizar las reuniones para convertirlas en eventos de alto rendimiento
 - Ofrecer feedback y evaluación crítica para asegurar la mejora sostenida en el tiempo

1. EQUIPO Y GRUPO

¿Por qué le llamamos equipo cuando deberíamos decir grupo?

Un grupo es por definición un determinado número de personas que se inscriben durante un tiempo determinado en un proceso de comunicación e interacción, en definitiva que trabajan juntas bajo el mismo objetivo, pero esto no asegura que sean un verdadero equipo

Un equipo es la suma de personas unidas por el deseo de lograr objetivos compartidos y entre los que prevalece los procesos de cooperación sobre los de competencia. La diferencia es sutil y estriba en la palabra **cooperación**, para que podamos decir que un grupo se ha convertido en equipo deben existir cooperación entre todas sus integrantes.

Una fábula ilustra la necesidad de conjuntar puntos de vista cuando se trabaja en equipo.



¿CÓMO SON LOS ELEFANTES?

Había una vez seis mujeres ciegas. Habían oído hablar a menudo de los elefantes, pero nunca los habían visto. Un buen día decidieron averiguar cómo era un elefante. Para ello, lo fueron explorando individualmente, tocando con sus manos diferentes partes del animal. A partir de su particular experiencia, cada uno de los ciegos sacó su propia idea acerca de lo que era un elefante.

Uno, que había explorado el costado del animal, creyó que un elefante debía ser como una pared. El segundo, que había tocado la trompa, creyó que era como una serpiente. El tercero que había tocado el colmillo, creyó que era como una lanza. El cuarto, que había tocado una pata, creyó que era como un árbol. El quinto, que había tocado una oreja, creyó que era como un abanico, y el sexto, que había tocado la cola, creyó que era como una cuerda.

Después de haber tocado el elefante, cada ciego trató de convencer a los otros de que la suya era la correcta descripción. Pero pronto quedó claro que la idea de cada uno era tan diferente a la de los demás, que no valía la pena tratar de persuadir a los otros y de ponerse de acuerdo con ellos.

El grupo se forma casi espontáneamente, el equipo es una realidad provocada. Al equipo hay que fabricarlo

La aparición de un equipo puede depender de una persona, habitualmente la persona que lidera el grupo es quien se encargará de su creación y mantenimiento. Por lo tanto el equipo necesita para constituirse de una persona que quiera y pueda ponerse a la cabeza del grupo. La clave es hacer ver y gestionar la sinergia:

Concepto de Sinergia

$$2+2=5$$

Las personas que se encuentran e interaccionan de verdad se fortalecen la una a la otra, de manera que ambas resultan ser más fuertes que la suma de las dos por separado.

1. EL EQUIPO DE TU VIDA

Todas hemos formado parte de algún equipo en el que nos hemos sentido especialmente cómodas y cuyos resultados eran fruto de esta “buena sintonía”. Se trata ahora de recuperar lo que funciona con independencia de que no se haya hecho antes o que no se vea adecuado para el entorno político; lo importante es que genere compromiso

Objetivos

Contrastar con otras personas el concepto de grupo y equipo e identificar las diferencias tanto a nivel de resultados como a nivel de compromiso y satisfacción personal

Procedimiento

- Describe tu mejor experiencia como participante de un equipo, ya sea de manera formal o informal, dentro o fuera del trabajo.
- Explica lo que te ha aportado una experiencia especial: ¿qué ocurrió?, ¿qué era lo que iba bien?, ¿qué es lo que el equipo ha hecho en particular?
- Contrasta tu experiencia con otras personas y elaborar un listado de factores comunes

Duración

1 hora

.

2. ¿Y NOSOTRAS SOMOS UN EQUIPO?

Para hacer evolucionar a un equipo hay que saber donde estamos; por ello plantear al equipo una reflexión sobre lo que somos es el primer paso para convertirnos en lo que queremos

Procedimiento:

Para saber si somos un equipo plantea a tu equipo TRES preguntas clave :

1. ¿Tenemos un reto común y aceptado por todas?
2. ¿La colaboración es nuestra principal forma de relación?
3. ¿Evaluamos tanto nuestros resultados como nuestra dinámica de trabajo?

Tanto para el “sí” como para el “no”, valora las consecuencias de cada ítem y plantea a tu equipo la situación de forma que los argumentos resultantes puedan ayudarte a dar el impulso necesario para avanzar en la consolidación de tu equipo

2. ELEMENTOS DE UN EQUIPO

¿Qué se necesita para crear un equipo?

En los equipos son necesarias unas ciertas condiciones que garanticen su correcto funcionamiento, las más importantes son las siguientes:

Objetivo común

Los equipos fijan metas acordadas entre todas, de forma que tienen claro qué hacer, porqué y cuando

Atmósfera relajada

Es muy importante para el equipo que las personas que lo integran tengan características afines, en donde la comunicación sea abierta y el ambiente agradable y positivo para todas. Es evidente que los roces y conflictos van a surgir, de hecho a veces son incluso necesarios para conseguir la completa identificación de las personas con el equipo. Pero esos conflictos deben ser superables, por ello en un equipo la lideresa debe atender a esos aspectos que favorezcan y que permitan el desarrollo de relaciones afectivas dentro de un grupo.

Cohesión y espíritu de equipo

Los objetivos conseguidos deben venir de la involucración de todas las personas que integran el equipo.

El trabajar juntas permite resolver mejor los problemas y llegar a soluciones más rápidas y eficaces. El equipo tiene que entender que juntas alcanzarán la meta antes y mejor que individualmente.

Conocimiento de las metas

Todas las personas que integran el equipo tendrán que conocer y compartir las metas y los objetivos del equipo desde el comienzo. Estarán bien definidos las estrategias y los papeles de cada una de las personas del equipo en el proceso.

Delegación de tareas

Si bien hemos comentado anteriormente que cada una de las personas que integran el equipo tiene claro su papel también será necesario que exista delegación de tareas cuando la ocasión lo requiera

Las personas del equipo son flexibles y realizan distintas tareas con el fin de optimizar la coordinación de esfuerzos individuales

Buena comunicación

La comunicación es la base del equipo, esta debe ser abierta y sincera entre las personas del equipo, Cada una de ellas tendrá libertad para expresar sus opiniones y estas de ser tenidas en cuenta por los demás.

En un equipo se respira ambiente de libre opinión y aceptación de todas.

Decisiones consensuadas

Las decisiones se basarán en el consenso y no en la preferencia de las mayorías



El ejemplo de trabajo en equipo de los gansos salvajes

- Cuando vuelan lo hacen con una formación de cuña o delta, lo cual les permite avanzar más fácilmente. Mientras cada ave mueve sus alas, produce una elevación del aire para el ave que le sigue. Volando en formación, los gansos salvajes aumentan su autonomía de vuelo en un 71%, versus lo que lograría cada ave en forma individual.
- Cuando un ganso salvaje se separa de la formación, siente inmediatamente como aumenta su trabajo por ir solo y vuelve a la formación, donde obtiene la mejor relación costo-beneficio.
- Cuando el ganso lideresa (el que va adelante y asume el riesgo mayor) se agota, se retira hacia atrás y otro ganso lo reemplaza y toma la punta.
- Los gansos graznan desde atrás para alentar a los de adelante a mantener la velocidad de vuelo.
- Cuando un ganso salvaje se enferma o es herido por una bala de un arma de fuego, y cae de la formación, dos gansos van con él y lo acompañan para darle ayuda y

protección. Los dos compañeros se quedan con el enfermo o herido hasta que se reponga o hasta que muera.

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- **Mayor información:** mayor número de aportaciones y diferencias, mayor creatividad.
- **Mayor número de recursos** para poder organizar, delegar, coordinar, controlar
- **Mayor número de alternativas:** altas probabilidades de encontrar soluciones.
- **Seguridad:** Menor riesgo objetivo en la toma de decisiones.
- **Comunicación y comprensión:** Comunicación más directa y por tanto mayores probabilidades para mejorar la comprensión.
- **Motivación:** Buena oportunidad para motivar dada la mayor participación en las decisiones.
- **Recepción y aceptación:** Alta probabilidad de recepción y mayor aceptación de los objetivos, estrategias, organización, coordinación y control.

DESVENTAJAS

- **Conflictos de intereses personales** frente a los grupales o tentación de llevarse el gato al agua frente a los intereses del grupo.
- **Conflictos y desacuerdos:** Mayores probabilidades de desacuerdos, conflictividad expresa. Riesgo de desencuentros afectivos.
- **Presión de opinión por parte de la persona que lidera el equipo:** Mayor presión de liderazgos informal que desfiguren la información que maneja el grupo.
- **Sobrevaloración del grupo e ilusión de omnipotencia e invulnerabilidad,** sensación de que son altas las probabilidades de éxito e insignificantes las de fracaso.
- **Mentalidad cerrada y** sensación de autosuficiencia, con muchos estereotipos acerca de los demás equipos.
- **Presión del grupo hacia la conformidad, unanimidad y consenso prematuro, y rechazo de la disidencia y de las críticas.** Los esfuerzos no se orientan hacia la búsqueda de la mejor solución, sino que se quedan en la aceptación

de la más apoyada, inhibiendo las expresiones en contra incluso diluir la responsabilidad individual o los criterios propios.

Ejercicios prácticos

CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ.

Procedimiento:

Marcar una cruz en a cifra que indique el valor estimas pueda dar a las características que describen vuestro equipo, y alrededor de la cifra que indica el grado de importancia de cada característica par el buen funcionamiento del equipo.

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| 1 Jamás | 1 Poco importante |
| 2 Raramente | 2 Bastante importante |
| 3 Alguna vez | 3 Importante |
| 4 Habitualmente | 4 Muy importante |
| 5 Siempre | 5 Crítica |

Características

	Descripción	Importancia
1. Tarea clara. La tarea o el objetivo del grupo está bien entendido y captado por el grupo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Ausencia de formalidades La atmósfera tiene la tendencia a ser informal, confortable. No hay tensiones evidentes, ni signos de aburrimiento.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Participación. Hay muchas conversaciones en las que casi todo el mundo participa, pero que casi siempre están relacionadas con la tarea del grupo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Se escucha. Los miembros se escuchan los unos a los otros. Se	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

atienden todas las ideas.

5. Desacuerdo. Hay desacuerdo, pero el equipo lo acepta fácilmente y no parece que se quiera entrar en conflicto ni que todo siga en calma y superficial	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Consenso. Se llega a la mayoría de las decisiones por consenso: el voto formal está reducido al mínimo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Comunicación libre. Los miembros del equipo se sienten libres de expresarse con referencia a los temas a realizar y del funcionamiento del grupo. Las personas se expresan abiertamente la mayoría de las veces y hay pocas prohibiciones y pocas órdenes del día ocultas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Aplicación clara de las tareas. Cuando se establece una acción se dan consignas claras, que sean aceptadas por todos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Dirección compartida. Aunque hay un jefe formal, las Funciones de dirección cambian De tiempo en tiempo según las Circunstancias, los deseos del Grupo y la competencia de los Miembros.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Autoevaluación. Periódicamente, el equipo hace una pausa para estudiar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

su funcionamiento y ver lo que puede perjudicar su eficacia.

Para saber como actuar en la mejora de los factores que determinan un equipo eficaz, habría que:

1. Seleccionar en primer lugar los factores con importancia 4 (muy importante) o 5 (critico) y que describen tu equipo 1(jamás), 2 (raramente)
2. Marcar a continuación objetivos de mejora para los próximos meses en esos factores
3. Determinar con el equipo acciones para mejorar esos factores

3. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO

¿Cómo nos complementamos?

El equipo para organizarse tiene que tener claro tres aspectos fundamentales:

1.- La finalidad del trabajo en equipo : para qué se reúnen , ***que es lo que van a /hacer y para qué va a servir*** ; qué valor va a tener la aportación de cada una de las integrantes que conforman el quipo; en definitiva, la utilidad del trabajo en equipo.



¿Por qué es tan importante la Finalidad de grupo?.

Una fábula ejemplifica la importancia de encontrar una finalidad a lo que haces:

Dos picapedreros estaban trabajando en un gran bloque de granito. Un visitante preguntó:

¿Qué están haciendo ?.

El primer picapedrero murmuró malhumorado:

- " Estoy cortando esta maldita piedra ".

El segundo que parecía disfrutar con su trabajo dijo:

- "Formo parte de un equipo que está construyendo una catedral"

Conocer la finalidad o Misión para la que se trabaja se convierte en un estímulo que motiva a la gente en el desempeño de su trabajo

2.- El objetivo – *Lo que se pretende conseguir*, el resultado perseguido.

Hay que tener en cuenta que los objetivos únicamente tienen sentido en la medida en que son la consecuencia de unas determinadas creencias y valores plenamente asumidos.

El equipo se implicará con el objetivo en la medida en que lo interiorice como suyo, por eso es importante hacer partícipes a las integrantes del equipo del objetivo perseguido, incluso es positivo construir el objetivo juntas para lograr compromisos de todas

3.-Los roles de las integrantes del equipo- El papel de cada persona en el equipo.

En nuestra vida laboral todas nosotras asumimos distintos roles funcionales: empleada, jefa, colaboradora, cliente, proveedora... y en la vida personal nuestros roles son hija, hermana, madre, consumidora, ciudadana, etc.

Es importante que las personas del equipo tengan definidos sus roles y sean conscientes del papel que tienen en el desarrollo de los proyectos que afronten como grupo; por ello existen dos tipos de roles : Formal e informal

Roles Formales

Los roles formales son las actividades , tareas responsabilidades de las integrantes del equipo para la consecución de los objetivos del equipo

El rol formal da respuestas a las siguientes cuestiones

- QUÉ se espera de una: misión, objetivos, tareas...
- QUIENES están en relación con uno: jefas, colaboradoras, colegas, usuarias, ciudadanas
- CÓMO debo realizar o desempeñar mi función: medios, procesos, políticas...
- CUÁNDO debo cumplir mis objetivos: plazos, tiempos, etc.

Los roles formales son fuente de conflictos cuando estos no están bien delimitados y definidos

Los conflictos de roles más habituales:

- Ambivalencia de rol: Se da cuando representamos dos roles contrarios al mismo tiempo.
- Acaparación de rol: Intento de ampliar el propio rol a costa de reducir el de otro, como medio para alcanzar mayor poder en la organización.
- Indefinición de rol: Actividades que no son de nadie y que dificultan la labor de un equipo

- Negligencia de rol: Cuando una persona rehuye realizar ciertas actividades de las que es responsable.

Roles Informales

La riqueza de un equipo está en la complementariedad entre las personas que lo componen; para que un equipo funcione adecuadamente las personas que lo componen tienen que aportar diferencias; y todas las integrantes enriquecerse con esas diferencias de actitudes, comportamientos, valores, creencias experiencias...

En los equipos hablamos de la existencia de roles informales; estos son los estilos de comportamiento que se utilizan a la hora de interactuar con el resto del equipo.

Tanto las relaciones entre las personas que integran el equipo, como el resultado del equipo dependerá de la estructura de roles informales del equipo.

Según las investigaciones realizadas sobre eficacia en los equipos, aquellos que más sinergia generan son los que contienen los siguientes roles informales son :

- Rol Creativo
- Rol Implementador
- Rol Evaluador
- Rol Resolutivo
- Rol Coordinador
- Rol Impulsor
- Rol Cohesionador
- Rol Finalizador

Analicemos las características de las personas que asumen este rol y su valor en el equipo

- **Rol Creativo**

Se caracteriza por generar nuevas propuestas y ser capaces de resolver problemas y abordar situaciones de forma novedosa

Este rol es muy útil en las fases iniciales de los proyectos

- **Rol Implementador**

Es el rol de la organización y puesta en acción, Se complementa bien con el creativo, puesto que es capaz de llevar al terreno de la práctica una idea.

- **Rol Evaluador**

Es el rol de la persona que cuestiona abiertamente y cuando es necesario los procedimientos y los objetivos del equipo desde una tendencia a analizar los hechos y a anticiparse a los problemas Es la analista de los pros y los contras que todo proyecto necesita.

- **Rol Resolutivo**

Se caracterizan las personas que asumen ese rol por ser rápidas en el análisis de la información y tener capacidad para avanzar y tomar decisiones con rapidez cuando el proyecto del equipo lo requiere.

- **Rol Coordinador**

Es identificativo de las personas que tienen habilidad para conseguir que los demás trabajen y saben detectar en los demás sus capacidades y hacer uso de ellas para el objetivo del equipo.

- **Rol Impulsor**

A veces el avance del proyecto se detiene, por diferentes causas: problemas, conflicto, falta de recursos , retrasos, desidia, desmotivación... y es entonces cuando los equipos que tiene personas impulsoras salen adelante, este rol se caracteriza por generar acción y trabaja bien bajo presión; Ante los problemas “tiran del grupo” Les gustan los cambios aunque generen decisiones impopulares. En tiempos de crisis son las más efectivas del equipo

- **Rol Cohesionador**

Centrado en las personas y las relaciones, es el rol orientado a crear un buen clima en el equipo, impide que los problemas interpersonales del equipo afecten al rendimiento del mismo y anima la participación de todos

- **Rol Finalizador**

En todo equipo se necesitan personas que atiendan a los detalles y pongan el lazo al proyecto cuando se va a entregar, estas personas son las finalizadoras, son personas detallistas que hacen las cosas con precisión. Además suelen ser buenas cumplidoras de plazos.

Hay que tener en cuenta que si bien hay un rol informal predominante, una persona puede utilizar en diferentes momentos y dependiendo de la situación, distintos estilos de comportamiento. Lo importante es que todos ellos queden reflejados en el comportamiento de sus integrantes.

Ejercicios prácticos

1. ¿Cuál es mi rol en el equipo?

Para conocer adecuadamente nuestro rol en el equipo es necesario plantearse de forma individual cual es el papel que una juega en el equipo y además completarlo con lo que piensan de nosotras las demás, de esta forma obtendremos una “foto” muy aproximada a nuestro rol prioritario en el equipo

Procedimiento:

Item	Valoración personal	Valoración de otras personas del equipo
1. Lo que creo que puedo aportar a un equipo:		
2. Si tengo algún tipo de inconveniente para trabaja en equipo es por:		
3. Cuando me involucro en un proyecto con otras personas:		
4. Mi enfoque del trabajo en equipo es:		
5. Encuentro satisfacción en una tarea porque:		
6. Si se me encomienda de repente una tarea difícil a realizar en un tiempo limitado y con gente que no conozco :		
7. En relación con los problemas que me atañen cuando se trabaja en equipo:		

Valorar las respuestas con la información que reporta la siguiente tabla:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CREATIVO	Imaginativo, serio, heterodoxo, resuelve problemas	Individualista, problemas de relación
EVALUATIVO	Estratégico, analítico, prudente	Carece de empuje para motivar a otros
RESOLUTIVO	Extrovertido, entusiasta, comunicativo, explora oportunidades	Pierde el interés con facilidad, dificultad para reflexionar
COORDINADOR	Maduro, confía en sí mismo e inspira confianza, clarifica objetivos y promueve decisiones	No es ni el más inteligente ni el más creativo
IMPULSOR	Dinámico, abierto, vital, reta y busca oportunidades	Propenso a la provocación y a los arrebatos emocionales
COHESIONADOR	Social, agradable, perceptivo, escucha, construye y evita fricciones	Indeciso en situaciones de tensión
IMPLEMENTADOR	Disciplinado, fiable, conservador y eficiente. Convierte ideas en acciones	Algo inflexible, lento en responder a nuevas posibilidades
FINALIZADOR	Esforzado, concienzudo, ambicioso, busca errores y omisiones; cumple plazos	Propenso a preocuparse innecesariamente. Se resiste a delegar
ESPECIALISTA	Detallista, habilidoso. Conoce muy bien sus áreas concretas de actividad	Excesivamente meticuloso, poco imaginativo y demasiado centrado en su área

Conclusiones:

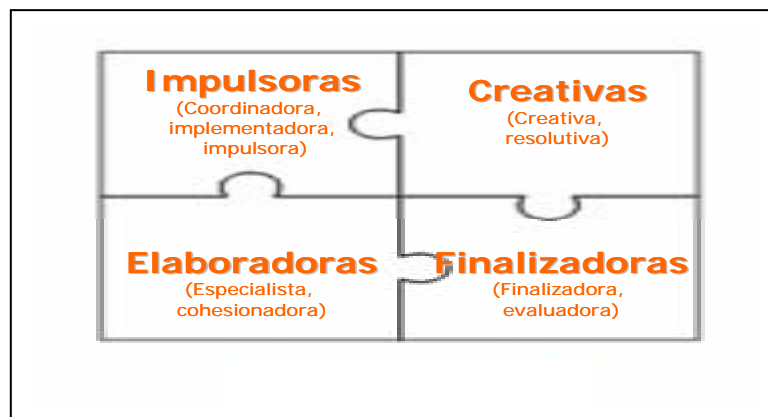
¿Cuál es mi rol principal?
¿Cuáles son las consecuencias hacia el funcionamiento de mi equipo?
¿Qué aspectos he de potenciar?
¿Qué actitudes he de mejorar

2. ¿Un equipo perfecto?

Todos estos roles vistos se necesitan para abordar con éxitos los objetivos , es esencial identificar los roles que cada una tenemos, ya que cuando más seamos como somos más garantías de que la situación nos sea cómoda y nuestra aportación es clara y diferencial.

Procedimiento:

1. Determinar en tu equipo cual sería la complementariedad ideal para afrontar el reto de vuestro equipo. En definitiva se trata de que valoreis en equipo cuales son vuestros roles personales y como os complementais de acuerdo a los cuatro grupos de roles necesarios en un equipo:



2. Una vez identificados los roles del equipo, valorad las desviaciones respecto de la composición ideal
3. Determinar cómo podéis actuar para que en el equipo haya impulsoras, creativas , elaboradoras y finalizadoras de forma equilibrada (desarrollando roles secundarios, distribuyendo de otra forma las tareas...)

4. EVOLUCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO EN EQUIPO

¿Cuáles son las fases por las que pasa un grupo hasta convertirse en equipo?

Todas las personas o grupos humanos pasan por etapas similares a medida que evolucionan en sus relaciones humanas.

Estas etapas son las siguientes:

1ª Orientación

Al principio de la formación del grupo las integrantes en el nivel afectivo se sienten preocupadas por su papel en el equipo, se preguntan si estarán a la altura, si encajarán en el equipo, si las tareas que tendrán que realizar serán las adecuadas a sus capacidades, etc.

Esto genera cierta desconfianza, las integrantes se relacionan con el resto de Las integrantes con simpatía pero con una coraza de protección no se muestran tal y como son sino como quieren que los demás las consideren.

En esta fase de construcción del equipo el sentimiento de la mayoría es de desorientación, sienten necesidad de saber qué tiene que hacer, como, donde, cuando, que se espera de ellas etc.

El nivel de motivación es alto, existe entusiasmo por pertenecer al equipo y las expectativas con respecto a sus resultados y sus relaciones son altas

2ª Frustración

En esta etapa las integrantes descienden a la realidad, se empiezan a liberar de sus corazas y a mostrarse como son cada una de ellas, comienzan las luchas por el poder, las diferencias de opiniones, los contrastes entre distintas personalidades y esto genera conflictos.

A nivel de trabajo también se manifiesta esa insatisfacción, el proyecto se percibe como irrealizable y más complejo de lo que realmente es, la ilusión de los primeros momentos desciende.

Superar esta difícil etapa es la clave para conseguir la productividad del equipo. Pero es importante recordar, que es también la etapa en la que se pone la simiente de la creatividad y valoración de las diferencias. Es una de las etapas para el viaje hacia la productividad y la eficacia del trabajo en equipo.

3ª Resolución

El río va volviendo a su cauce, se empiezan a resolver las discrepancias personales, se equilibran los sentimientos, se van aclarando los papeles de cada persona del equipo.

Esta etapa es el puente entre la insatisfacción y la productividad, el entusiasmo y la eficiencia.

El grupo se auto dirige, aparece el “nosotras”

Se empiezan a conseguir los primeros resultados y eso genera sentimiento de satisfacción, Se sienten bien porque han empezado a ganar batallas juntos y han superado algunas diferencias de la etapa anterior.

4ª Producción

Las personas o el grupo se siente entusiasmado por participar en las actividades del equipo.

Trabajan en colaboración e interdependencia con la totalidad del grupo y de los subgrupos.

Se siente gran confianza en la posibilidad de cumplir la tarea. Se piensa positivamente en el éxito de la tarea y el rendimiento es alto

IDEAS PARA CREAR Y MANTENER SENTIMIENTO DE GRUPO

- Potenciar la labor del equipo organizando proyectos conjuntos, reuniones, días de formación ,etc....
- Fomentar la ayuda entre las integrantes del equipo
- Todo el mundo una responsabilidad con el equipo
- Facilitar tanta información como sea posible
- No excluir a nadie del equipo: Secretarias, administrativas, trabajadoras temporales, etc...
- Premiar al equipo, agradecer el esfuerzo del equipo en su conjunto

COMPORTAMIENTO DE LA LIDERESA DE EQUIPO EN CADA ETAPA

La creación y mantenimiento de un equipo de trabajo requiere que la lideresa del equipo evalúe la etapa en la que éste se encuentra con respecto al cumplimiento de objetivos y especialmente la dinámica emocional (clima de equipo) en que se desarrolla el trabajo. Para cada fase hay una actuación recomendada:

ETAPA 1: Cuando el equipo empieza

- Comparte información sobre misión, roles, metas... del equipo
- Promueve una comunicación abierta y en dos sentidos
- Sugiere alguna estructura
- Mantiene a los miembros centrados en los temas clave
- Establece los apoyos necesarios

ETAPA 2: cuando surgen conflictos en el equipo

- Estimula la solución de problemas en equipo
- Sugiere procedimientos alternativos de toma de decisiones
- Sugiere procesos que faciliten y estimulen la generación de diferentes perspectivas
- Proporciona apoyo

ETAPA 3: cuando se obtienen resultados satisfactorios

- Hace aflorar los temas y preocupaciones abiertamente
- Proporciona más feedback
- Empieza a reducir la dependencia del equipo del líder y a intensificar el rol de auto-liderazgo en el equipo
- Delegar, delegar, delegar

ETAPA 4: cuando hay motivación y compromiso

- Estimula los esfuerzos de auto-liderazgo y auto-evaluación
- Proporciona feedback continuo
- Aumenta la capacidad del equipo
- Proporciona apoyo y consejo

La clave para hacer evolucionar al equipo es entender su dinámica emocional, por tanto podría decirse que gestionar personas es gestionar emociones, lo que implica:

1. **Atender las emociones** que mueven el comportamiento en cada etapa y en cada persona de forma particular
2. **Comprender y conectar** con esas emociones a través de la empatía

3. **Proyectar las emociones** adecuadas que mueven a las personas hacia el compromiso con el reto y el equipo lo que significa:
- Visión: capacidad para hacerles ver un proyecto que plantea un RETO
 - Ilusión: capacidad para conectar con las motivaciones superiores de las personas
 - Confianza: en la persona que lidera y en el proyecto que presenta

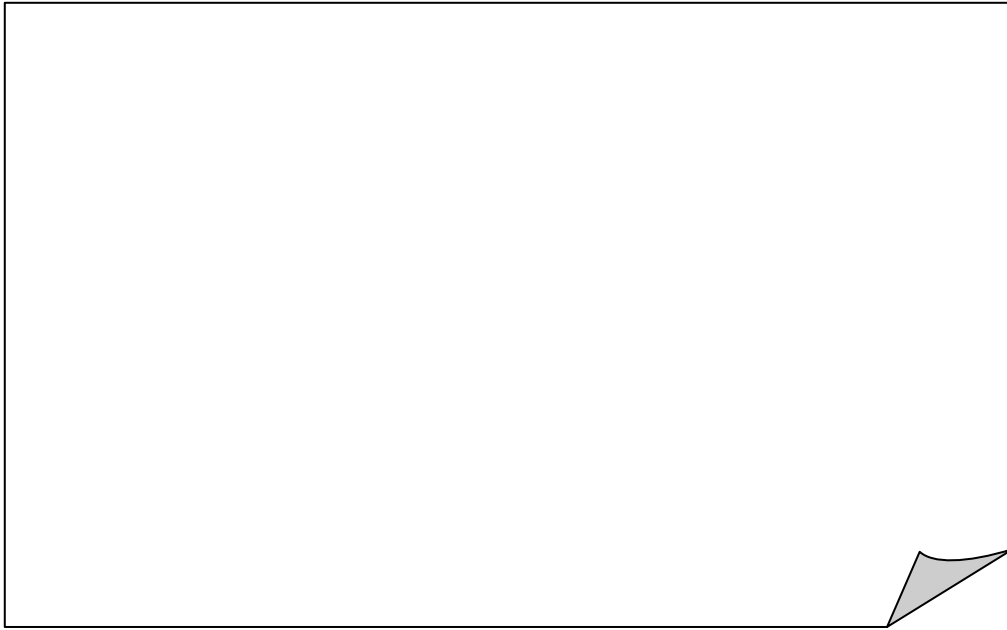
Ejercicios prácticos

1. Un equipo con historia

Analizar la historia permite saber quienes somos y porque estamos aquí. Analizar la historia de un equipo es conocer las etapas por las que ha pasado, encontrar los elementos que nos han mantenido o las diferencias que explican conflictos actuales, por lo que resulta una información muy útil para conocer mejor al equipo, determinar con más exactitud la etapa en la que se encuentra actualmente y reforzar el espíritu de equipo.

Procedimiento:

Escribe la historia de tu equipo: cuando y porque se creo, como fueron las primeras etapas y cómo está hoy



Revisa tu narración para contestar a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué hay en común desde el principio?
- ¿Cómo ha evolucionado la forma de trabajar?
- ¿Cómo han evolucionado las relaciones entre los integrantes?
- ¿Cómo habéis solucionado los conflictos?
- ¿Qué os hace especiales?
- ¿En qué etapa estáis?

Conclusiones para la acción:

2. Redefine y refuerza la misión del grupo

3. Had un balance de los logros históricos y comunícalo
4. Sistematiza los protocolos de actuación ante los conflictos
5. Recuerda lo que os hace especiales y aprovéchalo para las etapas difíciles y para potenciar el espíritu de equipo

2. Historia de equipos

Piensa en situaciones actuales en tu país o en tu entorno y analízalas en clave de evolución de equipos; así por ejemplo podríamos entender que en algunos países las mujeres en la participación política están en fase de orientación y necesitan por tanto, información, confianza en ellas mismas y apoyos para avanzar hacia la consolidación de la igualdad.

Este análisis puede ser pasado o presente y resulta mucho más enriquecedor elaborarlo en grupo para concretar más acciones de avance que puedan extrapolarse posteriormente a la situación de vuestros equipos:

Situación (a nivel de grupo)	Etapa de evolución del grupo	Recomendaciones para avanzar

5.- REUNIONES DEL EQUIPO

¿Cómo se desarrollan reuniones eficaces?

Las reuniones son el procedimiento de trabajo por excelencia del equipo, donde tiene lugar el intercambio de ideas, la comunicación y la convivencia del equipo; por ello requiere una preparación y cuidado especial.

LA PREPARACION

Para que la reunión se desarrolle con éxito la clave está en prepararla adecuadamente teniendo en cuenta que:

- No haya exceso de reuniones (“reunionitis”) y así podamos valorar la importancia de la reunión y prepararla con tiempo suficiente
- Que la reunión sea atrayente por sí misma e incite a los asistentes no solo a asistir sino a participar activamente

Hay tres elementos a tener en cuenta en la preparación de la reunión:

1. El reto: ¿Qué motivación superior o desafío nos lleva a plantearnos esta reunión? (conexión con la misión del equipo)
2. La meta: ¿Qué queremos lograr hoy?
3. El plan: ¿Cómo vamos a desarrollar la reunión (temas, medios y tiempos) para alcanzar la meta propuesta?

Es importante elaborar una convocatoria escrita de la reunión en la que se informe de:

- El reto, la meta y el plan con el orden del día, la hora y el lugar de la reunión
- Cual va a ser la función de cada participante y lo que deben traer preparado para la reunión

- Las normas de desarrollo como la puntualidad, el apagado de móviles, así como el compromiso con la escucha a todos/as y la colaboración en la consecución de la meta

Cuidar el entorno de la reunión es otro de los elementos que transmiten la importancia de la misma y ayudan a crear una atmósfera positiva; asegurar que las sillas sean cómodas, poner agua, café, folios, disponer los asientos en círculo etc, suponen poner esa “mirada de mujer” a lo que nos rodea y hacerlo más grato y eficaz

Respecto al tiempo si va a durar más de 2 horas es conveniente hacer pausas cada 1,5 horas a fin de poder asegurar la atención de todos/as los participantes/as

INICIO DE LA REUNION

Los primeros momentos son muy importantes para crear un clima de cooperación y romper las tensiones de los/as que no se conocen o puedan tener “miedo a hablar en público”; por ello hay que presentar a todos/as y recordar el RETO y la META que nos ha llevado a esta reunión

En el ámbito político es muy útil apelar al reto que supone el servicio que prestamos y vincular directamente los logros de la reunión con las mejoras a la población que pueden derivarse.

Conocido y aceptado el reto, ahora la reunión es verdaderamente motivadora para los/as participantes, por lo que ya podemos entrar en el repaso del orden del día y del método a seguir

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

$$E = M \times C^2$$

La E(Eficacia) de la reunión depende del M (**Método**) pero especialmente del C (comportamiento de las personas que participan)

Un método ha de permitir:

- que todos/as se expresen con concisión y sin controversias innecesarias
- que se centre en el orden del día y en la búsqueda de soluciones
- que haya un formato adecuado para lograr consensos (votaciones, consensos en subgrupos...)

En el desarrollo eficaz de la reunión, el papel del/la moderador/a es fundamental, por ello vamos a resaltar con mayor detalle sus funciones:

- **Dinamizar:** Incitar a los/as participantes a que se expresen, animar a los/as silenciosos/as, acallar a los que monopolizan el uso de la palabra, afrontar los bloqueos del grupo.
- **Reformular y clarificar:** utilizar un vocabulario común al grupo, ayudar a los/las participantes a comprenderse bien, actuar como un “espejo”, no como un transformador, conseguir la visualización y aprobación del grupo.
- **Dirigir y controlar:** El tiempo asignado a cada fase u objetivo, el cumplimiento del método, los comportamientos de los/as asistentes, la dinámica del grupo.

Preguntas para la reflexión

Antes de convocar una reunión:

¿Hay otras formas de comunicación distintas a la reunión por las que podamos conseguir este objetivo? (e-mail, teléfono, reunión informal...)

¿Es suficientemente motivadora la convocatoria y el reto que supone esta reunión?

¿Cómo podemos prepararla para que además de cumplir con los objetivos suponga un evento especial?

Durante la presentación:

¿Están todos/as los/as asistentes participando y centrados/as en el tema?

¿Está el/la moderador/a dinamizando bien al grupo?

¿Está el/la moderadora clarificando y conduciendo hacia las conclusiones?

¿Anima el/la moderador/a a poner en práctica los acuerdos?

LA TOMA DE DECISIONES EN LA REUNION

La forma en que el equipo tome sus decisiones resulta fundamental no solo para la eficacia de la misma sino sobre todo para el compromiso de las personas con éstas.

Hay distintos formatos en la toma de decisiones a elegir en función de la situación y de las características del equipo :

	Aspectos positivos	Aspectos Negativos
AUTORITARIA	Mayor rapidez. Apta en situaciones de crisis	Insatisfacción Rechazo/No implicación
UNANIME	Sentimiento de "orgullo de grupo" Ambiente facilitador de más decisiones	Peligro de "pensamiento de grupo" (tendencia a la conformidad con la mayoría o con la autoridad)
VOTACION	Fomenta la participación Cuando no puede tomarse por consenso	Discrimina a las minorías
CONSENSO	Incremento de la satisfacción Decisiones más enriquecedoras	Mayor lentitud No aplicable a todas las decisiones

En general los equipos más maduros se caracterizan por tomar la mayor parte de sus decisiones por consenso, de esta forma desarrollan el hábito de buscar soluciones de forma conjunta.

CIERRE DE LA REUNIÓN

La reunión se cierra con la redacción y lectura del informe final que debe contener:

- Cuales son los resultados alcanzados
- Qué acciones concretas implican
- Quien/es son los/as responsables de cada acción
- Cuando se van a realizar/finalizar
- Donde se van a realizar
- Qué necesitan para realizarse

Es conveniente que el informe sea leído para asegurar la aceptación de todos/as y se refuerce especialmente el compromiso de actuar en la dirección acordada

Ejercicios prácticos

1. La película de la reunión

La mejor forma de reconocer nuestros aciertos y errores es verlos, por ello nada mejor que grabar en vídeo una reunión tipo del equipo y analizarla posteriormente en función de cada uno de los parámetros siguientes:

ITEMS	VALORACION				
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
Convocatoria previa y clara					
Claridad de los objetivos a alcanzar					
Participación de los asistentes					
Orientación a objetivos					
Escucha (no interrupciones)					
Actitud de los participantes					
Ajuste a los tiempos previstos					
Validez de los resultados obtenidos					
Comportamiento de la moderadora					
Adecuación del informe final					

Cada participante en la reunión deberá valorar su percepción de la reunión y después se pondrán en común los resultados, indicándose las mejoras a introducir y repitiendo la reunión introduciendo las mejoras indicadas, para que todas podamos valorar la diferencia.

6. CLAVES PARA EL MANTENIMIENTO DEL EQUIPO

¿Cómo planificamos en el equipo?

En mantenimiento de equipos eficaces, la planificación juega un papel fundamental de cara a garantizar el rendimiento sostenido y el equilibrio en las relaciones de los/as integrantes.

En la planificación hay que contar con:

- **Un enfoque** donde se establezcan los planes necesarios para prever, programar y planificar las actividades necesarias que se van a abordar.
- **Un despliegue** adecuado del enfoque que asegure que se implantan las actividades planificadas
- **Una evaluación y revisión** del enfoque y su despliegue para comprobar y verificar que las actividades se han implantado y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.
- **Unos resultados** que por medio de indicadores permitan aplicar los resultados obtenidos para reaccionar, reajustar y/o establecer objetivos.

En función de las posibilidades de la planificación pueden darse 4 escenarios bien distintos tanto en resultados como en motivación y clima del equipo:

	POCO APOYO	MUCHO APOYO
ALTOS RETOS	<ul style="list-style-type: none">• miedo, ansiedad, enfado• evitan compromiso• clima estresado• intentos de cambio que fracasan	<ul style="list-style-type: none">• entusiasmo• quieren estar involucrados/as• cooperación• alta motivación para el cambio
BAJOS RETOS	<ul style="list-style-type: none">• Aburrimiento• Desmotivados/as, apáticos/as	<ul style="list-style-type: none">• relajación• resistencia al cambio

		<ul style="list-style-type: none"> • falta de motivación para cambiar
--	--	--

La planificación Deben contar con la **participación y el respaldo de los involucrados**, esto es, que para garantizar su comprensión e implicación, los/as integrantes del equipo, han de tener la posibilidad de diseñarlos y negociarlos.

¿Cómo evaluamos al equipo?

La evaluación es la clave para asegurar la mejora continua del equipo. Un equipo que no se evalúa es un equipo que corre el riesgo de “morir de éxito” o de no cambiar, con lo que su supervivencia quedaría muy cuestionada.

La evaluación del equipo debe realizarse regularmente y debe abordar algunas cuestiones clave:

- ¿Existe **flexibilidad** para aportar nuevas ideas?
- ¿Tiene los miembros **responsabilidad** personal y autonomía en el desempeño de su puesto?
- ¿Hay **estándares** ambiciosos y alcanzables que impulsen al equipo a superarse?
- ¿Sienten las personas que se proporciona **reconocimiento** en función de la aportación realizada?
- ¿Se tiene **claridad** acerca de lo que se espera de cada uno y del impacto en la organización?
- ¿Muestra la gente **espíritu de equipo** en su disponibilidad para la colaboración y su orgullo de pertenencia al grupo?

Mención a parte merece EVALUACION DE LA DINÁMICA DEL EQUIPO

La dinámica emocional del equipo viene determinada por los estados afectivos del equipo, que a su vez vienen determinados por sus habilidades emocionales, y que crean dinámicas de:

- **Conflicto:** que lleva la competencia a grados de ruptura agresiva y genera en un clima de desconfianza y predominio de la individualidad sobre la cooperación.
- **Subordinación:** El grado de colaboración con un menor grado de libertad. Se produce generalmente por la dependencia excesiva del líder que suele darse en sentido positivo (admiración, sentimiento de inferioridad respecto al líder) o negativo (dominancia autoritaria del líder)
- **Tolerancia:** Acuerdo tácito y práctico, en todo o en parte, entre personas sociales abocadas, naturalmente, a la competencia o conflicto. El grupo entiende que han de trabajar juntos, pero las relaciones se reducen a las interacciones imprescindibles, lo más asépticas y superficiales posibles.
- **Unión contra el líder:** los integrantes están unidos frente a una actitud del líder con la que no están de acuerdo. Se trata en realidad de una relación poco sólida y normalmente temporal, que demuestra su inconsistencia en cuanto surgen discrepancias entre los miembros o cambia la situación con respecto al líder.
- **Dinámica en subgrupos:** surgen grupos independientes con reacciones distintas y a menudo competitivas.
- **La integración:** Que resulta de una cooperación tal, que se llega a perder gran parte de la individualidad de los que colaboran. Es la dinámica emocional que caracteriza a un equipo de alto rendimiento.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXION

¿Cómo es la dinámica emocional de mi equipo?

- ¿Hay confianza para dar y recibir críticas?
- ¿Las discusiones entabladas son abiertas y constructivas?
- ¿Se resuelven las diferencias sin secuelas de conflicto posterior?
- ¿El clima de las reuniones es positivo y distendido?

- ¿Se percibe motivación y entusiasmo con el trabajo que afrontamos?

Ejercicios prácticos

1. Valoración del equipo:

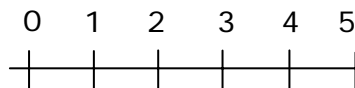
La clave de la eficacia de un equipo reside en su capacidad para valorarse y sacar partido a sus posibilidades al tiempo que mejorar los puntos débiles identificados.

En la tabla siguiente le proponemos una serie de ítems a valorar con el equipo:

POLO 1

1. SOBRE LAS METAS

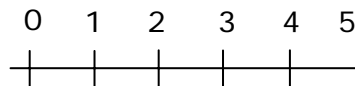
Confusas, cambiantes, contradictorias; poco interesantes



Claras, compartidas por todos. Todos están motivados en su consecución

2. SOBRE LA PARTICIPACIÓN

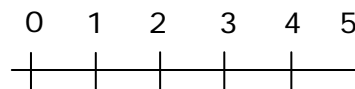
Dominan unos pocos; algunos son pasivos, a otros no se les escucha; se habla a la vez, se interrumpe.



Todos intervienen; a todos se escucha; se discute ordenadamente.

3. SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DEL PROPIO GRUPO

No se analizan estos problemas; se elude el diagnóstico pasando directamente a proponer medidas.

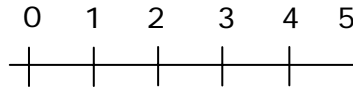


Cuando surgen, se hace un diagnóstico cuidadoso antes de proponer medidas. Estas, se dirigen a remediar las causas y no los efectos.

POLO 2

4. SOBRE LA CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS

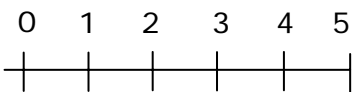
Los sentimientos de los miembros no son, en general, conocidos. Hay poca libertad para expresarlos; cuando se expresan, son criticados.



Los sentimientos son libremente expresados y provocan respuestas empáticas. Alto nivel de confianza.

5. SOBRE LA LIBERTAD

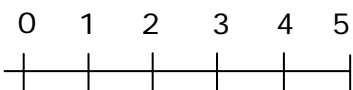
No se equilibran las necesidades de liderazgo de los distintos miembros; la dependencia de un solo líder bloquea el grupo; no hay un liderazgo eficaz.



El grupo encuentra el líder adecuado para cada tarea; cualquier miembro se siente libre para ofrecerse cuando puede ser útil.

6. SOBRE LAS DECISIONES

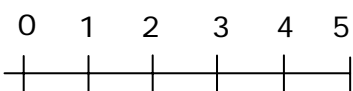
Cuesta tomar decisiones eficaces; una parte impone sus criterios al resto; las decisiones no implican profundamente a los miembros.



Se busca y se comprueba en consenso general; se aceptan las disidencias para mejorar las decisiones. Estas reciben apoyo total.

7. SOBRE EL NIVEL DE SINCERIDAD

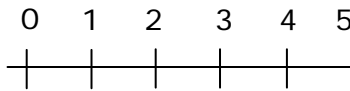
Los miembros son prudentes, reservados, cautelosos. Escuchan educadamente y aceptan en apariencia, pero en sus interior rechazan las opiniones ajenas. Temen criticar o ser criticados; no hay verdadero intercambio.



Los miembros se expresan con libertad; aceptan y utilizan las respuestas que obtienen.; no existen reacciones negativas ni temor a represalias.

8. SOBRE LA CREATIVIDAD

Los miembros del grupo actúan rutinariamente; no producen ideas interesantes. Están estereotipados y rígidos.



El grupo busca nuevos y mejores caminos, produce ideas interesantes. Las opiniones cambian y las personas se enriquecen. El grupo avanza en la solución de los problemas.

- La evaluación será realizada por cada integrante del equipo
- La moderadora de la reunión elaborará las conclusiones integrando los datos de todas las participantes
- Se analizarán las causas y las consecuencias de los ítems menos valorados
- Se concretarán 3 acciones de mejora para el próximo año
- Se asignarán responsables de mejora para cada ítems que vaya a ser mejorado
- Se concretará una fecha para valorar los avances en cada ítem

2. El equipo de nuestros sueños:

El objetivo de esta actividad es definir el equipo que queremos ser a futuro.

Procedimiento:

- Avance cinco años hacia el futuro (al año X). ¿Qué querría ver?. ¿Qué le gustaría más?. ¿Qué estamos haciendo?. ¿Con quién estamos trabajando?. ¿A qué se parece el entorno en el que estamos trabajando?.
- En cuanto se le vengan algunas imágenes a la mente, anótelas. Tómese la libertad de dibujar una imagen, una escena graciosa, de hacer un gráfico o una lista.
- Tome una hoja de cartulina, un rotulador y algunas chinchetas o cinta adhesiva. Traslade su visión al papel y péguela a la pared. No olvide firmarla.
- Cuando todos hayan pegado su visión, pida a todo el equipo que se pasee y estudie la exposición. Pídeles que busquen temas comunes, sorpresas, buenas ideas y otras cosas que el equipo debería incluir en una visión común.
- Cuando el grupo se parezca, pídeles que vuelvan a formular las ideas que se puedan incluir en una visión común. Trasládelas a una cartulina. Interróguelos para encontrar puntos de compromiso del grupo en el enunciado de la visión resultante.

- Concluya la sesión volviendo a formular el objetivo de una visión común. Proponga al equipo imprimir el enunciado de la visión para distribuirlo entre todos tras la reunión. Proponga además que el equipo vuelva a reunirse en el plazo de una semana con el fin de examinar otra vez este texto y declarar su compromiso.

Variantes:

- Al final de la sesión, cada uno puede venir a firmar el enunciado de la visión sobre la cartulina, haciendo así un gesto que simbolice adhesión a la visión.
- Al final de la sesión, o durante la siguiente, cada uno puede indicar qué se compromete a hacer para que la visión se haga realidad.

Bibliografía recomendada:

- **J. Katzenbach, La Sabiduría De Los Equipos . Edit. CECSA**

Un libro que se lee muy fácilmente que explica muy bien cómo llega un equipo a obtener resultados realmente excelentes. Insiste mucho en la motivación de las personas, en su voluntad de éxito. El éxito del grupo no impide el éxito individual de las personas que lo integran.

- **Aguilar, M. J. Cómo animar un grupo. Editorial al Ateneo.**

En su primera parte, la autora realiza algunas precisiones terminológicas y conceptuales y se dedica a analizar cómo elegir adecuadamente las técnicas, su uso y los principios básicos de la acción del equipo grupo. Distingue claramente las técnicas grupales de las técnicas de dinámica de grupos, ayudando a una mejor utilización de ambas. En la segunda parte, recopila más de cien técnicas grupales que clasifica en tres grandes categorías: técnicas de iniciación, de producción y de medición/evaluación grupal. La minuciosidad del análisis, el espíritu práctico y la claridad conceptual hacen de esta obra una fuente imprescindible para todos aquellos que tengan que trabajar con grupos y deseen realizar una tarea productiva y gratificante a la vez.

Chang, R. Y. y Kehoe, K. R. Reuniones eficaces. Guía práctica para lograr reuniones más breves y productivas. Ediciones Gránica, S. A.

Esta es una guía práctica con métodos y ejemplos listos para ser aplicados a la tarea cotidiana. Si usted participa regularmente en reuniones, equipos de proyectos, este libro le permitirá aprender cómo hacer para que su próxima reunión sea más eficiente y productiva.

Fukuyama, F. (1998). La Confianza (Trust). Barcelona: Ediciones B.

Fukuyama defiende la tesis de que la cultura es la base de la economía. Es decir, las diferentes formas de desarrollo económico tienen una base cultural: LA CONFIANZA. Analiza las culturas colectivistas y las culturas individualistas y las vías para la superación de ambas. Un libro fundamental para entender como se puede pasar del individualismo a la cooperación.

Wheelan, S. A. (1999). Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders. London: Sage.

Un libro muy práctico que desarrolla los siguientes puntos:
La diferencia entre grupo y equipo.
Cómo funcionan los equipos de alto rendimiento.

Miembros eficaces del equipo.
Liderazgo eficaz del equipo.
Las fases de desarrollo del equipo.
El tipo de problemas que aparecen en cada fase.
Las respuestas de los facilitadores.

ACLARANDO CONCEPTOS

DINÁMICA EMOCIONAL: son los mecanismos de carácter emocional, no siempre conscientes, que determinan el ambiente del equipo y por tanto su eficacia a nivel de la tarea y a nivel relacional

HABILIDADES EMOCIONALES: Las Habilidades emocionales se caracterizan por la capacidad para la identificar y etiquetar los sentimientos propios y ajenos, expresarlos, evaluar su intensidad, y manejarlos adecuadamente.