



CÓMO CONDUCIR ADECUADAMENTE LOS GRUPOS DE SU ORGANIZACIÓN

Guía Práctica No. 7

Por:
Lydia Hearn

Edición
Gloria Carvalho

Revisión ortográfica
Flor María Escudero

Diseño e ilustración
Lilly Estrada

Sabaneta, 1994

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCION

¿QUE TIPO DE PERSONAS PUEDE ENCONTRAR DENTRO DE SU GRUPO?

¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS PUEDE TRAERLE UN GRUPO?

¿EN QUÉ ETAPA DE CRECIMIENTO SE ENCUENTRA SU GRUPO?

¿TIENE SU GRUPO "ESPÍRITU DE PERTENENCIA" ?

¿SE HA LOGRADO COMUNICACIÓN EFECTIVA DENTRO DE SU GRUPO?

¿CÓMO MANEJA LOS CONFLICTOS EN SU GRUPO?

¿DE QUÉ FORMA DIRIGE SU GRUPO?

¿CÓMO REALIZA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?

¿CUÁLES SON LAS REGLAS PRINCIPALES PARA LOGRAR UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DE SU GRUPO?

PRESENTACIÓN

Esta publicación ha sido realizada por la Asociación Alemana para la Educación de Adultos (ACEAD) y el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE) como parte de una colección de folletos que conforman la “Serie de Gerencia Social para Líderes Comunitarios” dirigida a personas que trabajan en diversos tipos de proyectos comunitarios a través del país.

Muchos de los materiales utilizados para la elaboración de los folletos forman parte del programa de Gerencia Comunitaria que el CINDE está desarrollando con el apoyo financiero de la Fundación CORONA.

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las Organizaciones o proyectos, los principales objetivos se logran a través de **grupos** de personas que trabajan en conjunto, de **manera coordinada**, y no por la actividad aislada de algunos individuos o líderes. Por esta razón es fundamental que usted comprenda la dinámica y comportamiento de los grupos que conforman su organización o proyecto.

Una entidad o proyecto está generalmente conformado por más de un grupo de personas. Algunos de estos grupos son **formales**, es decir, son creados por el proyecto o la entidad; tales como el grupo de producción, el grupo de madres, o el grupo administrativo. Otros grupos son **informales**, es decir se conforman, por relaciones de amistad, o intereses comunes; pero ambos tipos de grupos son importantes.

¿QUÉ TIPO DE PERSONAS PUEDE ENCONTRAR DENTRO DE SU GRUPO?

Si observa con detenimiento el comportamiento que asume cada persona dentro de su grupo podrá identificar fácilmente los distintos tipos de personas que por lo general lo conforman:

Los Líderes: Aquellas personas que tienden a organizar, estimular y dirigir a las demás del grupo.

Los Seguidores: Aquellas personas que siguen las ideas de los líderes sin discutirlos ni objetarlas.

Los Trabajadores: Aquellas personas que hacen la mayor parte del trabajo del grupo y siempre están dispuestos a ayudar.

Los Despreocupados: Aquellas personas que no toman tan en serio el trabajo pero que socialmente son muy importantes para el grupo.

Los Peleadores: Aquellas personas que tienen una actitud negativa frente a todo y critican toda nueva idea que se presente.

¿QUÉ VENTAJAS Y DESVENTAJAS PUEDE TRAERLE UN GRUPO?

Un grupo puede aportarle **ventajas** porque:

1. Le ayuda a satisfacer una serie de necesidades personales

Un grupo le ofrece la oportunidad de entendimiento, camaradería y apoyo personal. Además si usted va a hacer algo nuevo, el hacerlo en grupo le da más **seguridad** que si lo intenta solo y es más agradable porque el grupo le brinda un ambiente divertido.

2. Le posibilita llevar a cabo tareas complejas

Un grupo le permite llevar a cabo tareas que un individuo solo no puede cumplir, pues requieren **la participación coordinada** de varias personas. En realidad, el poder de un grupo es más que la simple unión de fuerzas de sus integrantes. Muchas veces el grupo le genera la motivación que uno solo no tendría y le ayuda a reducir costos pues posibilita compartir herramientas, máquinas, etc.

3. Le facilita la toma de decisiones con mayor impacto

En general una decisión tiene mayor impacto cuando se toma en grupo que cuando es tomada por un individuo. Por un lado, la **lluvia de ideas** que surge de la discusión en grupo da una visión más amplia de las diferentes perspectivas y opiniones sobre las causas del problema y por tanto de sus posibles soluciones. Además el hecho de que las personas participen en la toma de decisiones y expresen sus dudas o sus objeciones, hace que estén **más dispuestas a aceptarlas**.

Recuerde:

El grupo le permite:

- *Satisfacer una serie de necesidades personales*
- *Llevar a cabo tareas complejas*
- *Tomar decisiones con mayor impacto*

Pero un grupo puede traerle también algunas **desventajas** cuando:

1. **La falta de organización del grupo, le lleva a un bajo rendimiento.** Si su grupo por ejemplo, quiere instalar letrinas y no está organizado, logrará muy poco. Probablemente, no todos vayan a las reuniones, ni sepan qué hacer ni cuándo hacerlo, o realicen actividades que otros ya hicieron. Además si los objetivos no están claros y no existen mecanismos para manejar los conflictos, pueden surgir desacuerdos entre los miembros y presentarse dificultades para tomar decisiones.
2. **Los miembros más fuertes del grupo dominan a los más débiles.** Si su grupo está compuesto por personas diferentes en cuanto a su clase social o habilidades, es muy probable que los de más bajo nivel se sientan inhibidos, o tengan miedo a ser criticados a tal punto, que se dejen influir y manipular por los miembros del grupo de más alto nivel.
3. **Los miembros de su grupo pierden mucho tiempo porque interactúan o conversan demasiado.** Además de permitirle llevar a cabo actividades que son imposibles de realizar individualmente, el grupo se convierte en un mecanismo de socialización, que le posibilita mejorar su imagen y hacer nuevas amistades. Por esta razón un alto porcentaje del tiempo en grupo se gasta conversando e interactuando. Hecho que puede convertirse en un factor negativo si no se maneja positivamente y el equipo no se siente motivado para lograr su objetivo.
4. **La responsabilidad frente a un trabajo se diluye entre los miembros del grupo.** Cuando se trabaja en grupo se comparte la responsabilidad entre todos y resulta para ello muy fácil para algunas personas, dejar que otros hagan las cosas que a ellos no les gusta hacer; así cuando algo no resulta o cuando alguien olvida llevar a cabo un trabajo puede descargar la responsabilidad en otra persona. Por esta razón es muy importante que se definan roles y funciones desde el principio.

¿EN QUÉ ETAPA DE CRECIMIENTO SE ENCUENTRA SU GRUPO?

Su grupo, al igual que cualquier otro grupo, pasa por una serie de etapas de maduración que le permiten a los miembros aprender a manejar los conflictos y presiones emocionales que surjan.

Usted puede identificar fácilmente en cuál de estas etapas está su grupo:

1. *De formación*
2. *De conflicto o ajuste*
3. *De solidaridad*
4. *De funcionamiento*
5. *De disolución*

Etapa 1: De Formación

Esta es una etapa de orientación y **conocimiento mutuo** de los miembros de su grupo. Es cuando tratan de identificar los comportamientos y pensamientos de los demás y de establecer normas y roles dentro del grupo. Del hecho de que su grupo tome suficiente tiempo en esta labor dependerá que sus miembros pongan en práctica los acuerdos establecidos.

Etapa 2: De Conflicto o Ajuste

Si su grupo ya ha ganado confianza y se encuentra en esta fase lo normal es que se presenten peleas por las tareas y el poder, muchas discusiones sobre prioridades y objetivos y abiertas hostilidades, entre los miembros del grupo; así como dificultades de comunicación y de toma de decisiones. En esta etapa usted como líder debe tener mucho cuidado y manejar los conflictos de manera objetiva.

Etapa 3: De Solidaridad

Una vez que su grupo supera la etapa anterior se genera un sentimiento de solidaridad, hay un "**espíritu de pertenencia al grupo**", de unión y confianza entre todos. En esta etapa es importante que usted pueda evitar que se presente el fenómeno de "**pensamiento de grupo**", es decir que consideren que sólo es válido lo que se da dentro del grupo.

Etapa 4: De Funcionamiento

Si su grupo se encuentra en esta fase , lo característico es que el nivel de cooperación entre todos lleve a lograr los objetivos propuestos, que las decisiones se tomen en equipo, los roles sean flexibles y que se presenten menos problemas emotivos.

Etapa 5: De Disolución

Como cualquier otro grupo el suyo puede llegar a una fase final donde se da por terminado y sus miembros tienen la opción de iniciar nuevamente el proceso en otro grupo.

Tenga en cuenta que:

En realidad no todos los grupos siempre pasan a través de todas estas etapas, a veces retroceden a una etapa anterior. Sin embargo, es importante que usted esté consciente de estas etapas y sus características y sobre todo de la montaña rusa, de sus altibajos. Es decir, debe entender y aceptar los cambios de actitud de los miembros de su grupo; pueden empezar por ejemplo muy optimistas y desanimarse luego cuando surge algún problema o tienen que repetir un trabajo. Y recuperar luego su optimismo cuando aprenden de su experiencia.

¿TIENE SU GRUPO ESPÍRITU DE PERTENENCIA?

Del hecho de que usted cree un buen ambiente o "**espíritu de pertenencia**" dentro de su grupo depende en gran parte que se dé un buen proceso de toma de decisiones y de comunicación efectiva.

Si en su equipo todos sus miembros sienten que son parte de un grupo, en el que todos están trabajando juntos para el logro del mismo objetivo y donde cada uno apoya al otro, puede estar seguro que existe "**espíritu de pertenencia**".

Cuando en su grupo existe tal sentimiento usted puede lograr:

- Mejorar la interacción entre todos
- Reducir los conflictos
- Incrementar la coordinación
- Aumentar el sentimiento de seguridad y mejorar la auto-estima de los miembros del grupo
- Crear más interés por participar en las actividades

¿Qué puede pasar cuando este sentimiento de pertenencia se vuelve demasiado fuerte?

Puede surgir en el grupo un fenómeno denominado "**pensamiento de grupo**". Es decir, una situación en la que todos los miembros del grupo están tan involucrados el uno con el otro, que piensan que todo lo que hacen es lo mejor y nunca evalúan realmente sus acciones.

Esté alerta frente a los siguientes síntomas característicos del fenómeno de "**pensamiento de grupo**", cuando los miembros de su grupo:

- Muestran una actitud de hacer sentir que el grupo es lo mejor que existe.
- Aceptan todos los planteamientos que haga el grupo, piensan que ningún otro grupo sabe tanto como su propio grupo.
- Se autofelicitan por todo lo que hagan.
- Presionan a aquellas personas que tengan una opinión diferente a la del grupo.

Recuerde:

Usted puede evitar que el fenómeno de "**pensamiento de grupo**" se presente si:

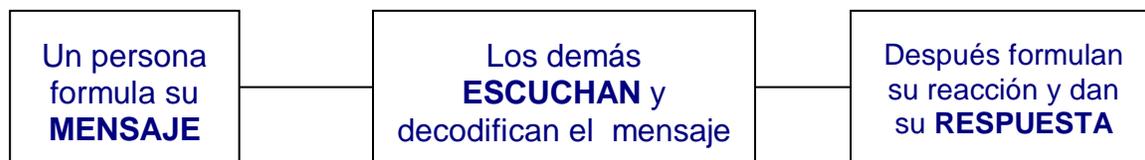
- *Promueve la discusión abierta y hace que alguien del grupo juegue el papel de **abogado del diablo**.*
- *Divide el grupo en sub-grupos para trabajar el mismo tema, estimulando así diferentes opiniones y enfoques.*
- *Ocasionalmente invita personas de afuera para que den sus opiniones.*

¿SE HA LOGRADO COMUNICACIÓN EFECTIVA DENTRO DE SU GRUPO?

La comunicación efectiva es esencial para todas las actividades en grupo, no únicamente para la toma de decisiones sino para la planeación, la implementación y la evaluación de actividades. Es decir, la comunicación es "el pegante que aglutina el grupo".

Para comunicarse bien formule su **mensaje** de una manera sencilla y entendible. Los demás tienen que escucharle y **decodificar** este mensaje y después **responder** dando su reacción, lo cual se llama "feedback".

EL PROCESO DE LA COMUNICACION



A pesar de que esto parece un proceso muy sencillo, en realidad hay muchas barreras que afectan la efectividad de la comunicación:

- La **capacidad de expresarse** bien verbalmente y por tanto de decir exactamente lo que desea expresar.
- La **habilidad para escuchar** bien lo que los demás tienen que decirle.
- La tendencia que tenga de **sacar sus propias conclusiones**.

Aunque usted puede mejorar sus destrezas para expresarse y escuchar adecuadamente, hay otra serie de factores interpersonales que afectan la efectividad de los procesos de comunicación en un grupo y que debe tener en cuenta:

1. El clima afectivo *que vive el grupo*
2. La confianza *que existe entre ellos*
3. La credibilidad *que hay de unos hacia otros*
4. El tamaño *que tenga el grupo*
5. La homogeneidad o similaridad *entre las personas del grupo*

6. *Las diferencias de status*
7. *La cercanía física de quienes conforman el grupo*
8. *La cantidad de información que reciban*
9. *Los chismes y sentimientos negativos que haya entre los miembros*

1. El clima afectivo que vive el grupo

Su grupo como cualquier otro tiene su propio ambiente o "clima organizacional", es decir un cierto tipo de relaciones características entre sus miembros. Generalmente hay dos climas en cualquier grupo:

- **El Clima Público**, que es por lo general el más visible y corresponde a la imagen que el grupo desea mostrar; por ejemplo, ser participativo, flexible y amistoso.
- **El Clima Oculto**, que es el clima real e involucra las relaciones de poder o los sentimientos negativos que existen entre ciertos miembros.

El clima afectivo de todo grupo cambia constantemente y es muy importante que usted lo identifique para que sepa cómo expresar una idea o cómo interpretar los mensajes de cada miembro.

Un grupo que tenga un clima abierto en el cual los participantes expresan libremente sus opiniones, probablemente tenga mejor comunicación.

2. La confianza que existe entre ellos

Para que haya comunicación efectiva en su grupo es necesario que exista confianza entre sus diferentes miembros. Si hay desconfianza entre ellos aumentan las reacciones defensivas, se reduce la libre expresión y se distorsiona la comunicación.

La confianza no puede imponerse, al contrario, se gana con el tiempo. Y al igual que el proceso de desarrollo de su grupo, la comunicación evoluciona con el tiempo.

3. *La credibilidad de los unos hacia los otros*

La credibilidad se refiere a la percepción que tienen unos de otros, los miembros de su grupo. Esta credibilidad está relacionada con la confianza; por ejemplo, si en su grupo se perciben algunos como perezosos, y poco confiables, probablemente no van a interactuar, y trabajar bien en conjunto. Por el contrario, si en su grupo hay mucha credibilidad entre los miembros, la comunicación será más abierta y ellos serán capaces de enfrentar los problemas y de realizar las actividades más eficientemente.

Como líder debe usted propiciar suficiente tiempo en su grupo a la formación de amistades y respeto entre sí.

4. *El tamaño que tenga el grupo*

Mientras más grande sea su grupo, más difícil será el trabajo, en parte, porque aumentan los posibles canales de comunicación entre los individuos. Además cuando su grupo se vuelve más grande, se forman sub-grupos, aumentando así los conflictos entre los miembros.

En realidad el tamaño óptimo de su grupo depende de las actividades que el grupo deba realizar y de los tipos de relaciones que existan entre ellos. Si la tarea lo permite es mejor que lo divida en subgrupos y le asigne a cada uno una tarea específica.

5. *La similitud u homogeneidad entre las personas del grupo*

El hecho de que los miembros de su grupo tengan características similares o comunes, tales como intereses, edad, sexo, nivel económico, etc. hará más probable que los procesos de comunicación sean más fáciles y que en ese caso no sea mucho problema el que el grupo pueda ser un poco más grande. La situación es diferente cuando los miembros de su grupo no son similares pues tienden a surgir dificultades.

6. *Las diferencias del status*

Los estudios han demostrado que los integrantes de un grupo generalmente no hablan libremente con aquellas personas que perciben como de un status superior. Si en su grupo hay diferencias de status particularmente entre usted

como líder u otros y el resto del grupo, es importante que usted y esas personas percibidas como de un status más elevado, tomen la iniciativa para interactuar con los demás pidiéndoles sus opiniones y demostrándoles así que no sienten tales diferencias.

7. *La cercanía física de quienes conforman el grupo*

A mayor distancia física entre los miembros de un grupo mayores dificultades pueden surgir en las comunicaciones. La distancia física entre los miembros de su grupo reduce y restringe las posibilidades para reunirse y comunicarse entre sí. En general, si están más cerca pueden interactuar con más frecuencia.

8. *La cantidad de información que reciban*

El exceso de información también afecta la comunicación efectiva de su grupo. Aquellas personas de su grupo que tienen exceso de información tienden a olvidar transmitirle a los demás ciertos detalles de información aumentando así el riesgo de errores y los celos.

9. *Los chismes y sentimientos negativos existentes*

La comunicación de su grupo puede verse afectada con los chismes y sentimientos negativos pues llevan a malinterpretaciones y distorsión de la información.

¿CÓMO MANEJA LOS CONFLICTOS EN SU GRUPO?

Cuando surge un problema en su grupo, no debe asumir una actitud ni **impositiva** ni **complaciente**. Aunque en ciertas circunstancias que requieren de decisiones rápidas y decisivas es necesario que sea impositivo, en general esta forma de tratar conflictos reduce la participación y crea resentimiento. Pero, si ignora el problema y no lo soluciona deja la impresión de su falta de interés. Lo mismo sucede si usted se acomoda a los diferentes puntos de vista y antepone los deseos de las personas a los objetivos y metas del grupo.

Casi siempre, la mejor forma que usted tiene para tratar los conflictos es mediante la **crítica constructiva**. La crítica constructiva implica que analice un conflicto como si fuera una solución a un problema.

Por lo tanto proceda así:

- Vea el conflicto como algo constructivo y trate de mejorar las relaciones dejando que cada uno exprese su opinión dentro de un clima de confianza y apoyo.
- Despersonalice el conflicto, es decir haga que desde las distintas posiciones planteadas, en vez de competir, trabajen todos, en la búsqueda de una solución al problema específico.
- Acepte como válidas las opiniones y actitudes de todas las personas involucradas y trate de partir de ellas para generar otras ideas. La gente habla libremente de sus opiniones y diferencias en un ambiente de apoyo y confianza.

Para hacer de su **crítica personal una crítica constructiva** siga estas indicaciones:

- *Entienda antes el contexto del conflicto*
- *Sepa cuándo hacer una crítica constructiva*
- *Sepa cómo hacer una crítica constructiva*
- *Sepa cómo recibir una crítica constructiva*

Entienda antes el contexto

El dar una crítica constructiva, implica siempre que usted entienda antes muy bien el contexto, y revise por lo tanto la situación que originó el conflicto: dónde ocurrió, cuándo, por qué, y cuál fue la opinión de cada uno.

Sepa cuándo hacer una crítica constructiva

Antes de hacer la crítica asegúrese que el momento es el apropiado para ello.

No haga una crítica cuando:

- No conozca bien el contexto.
- Se trate de algo que las personas no pueden cambiar, porque está fuera de su control.
- Su propósito no sea realmente mejorar, sino poner a alguien en el banquillo de los acusados.
- El lugar no es apropiado, por ejemplo cuando estén presentes miembros de otros grupos pues ello apenaría a quien se le hace la crítica.

Sepa cómo hacer una crítica constructiva

Si las circunstancias son las apropiadas, analice entonces cuál es la mejor forma de hacer la crítica. Aunque ello depende de las personas y la situación, en general las siguientes reglas pueden servirle como una guía:

Sea descriptivo

Describa tan objetivamente como sea posible cómo ve la situación, lo que siente ante ella y cómo le gustaría que cambie.

No categorice a los miembros de su grupo

Trate de no utilizar términos tales como "incumplidos", "irresponsables" o "negativos". Diga más bien que "no cumplieron con el compromiso" o "que su actitud pudo haber sido más positiva".

No exagere

Trate de no exagerar la situación, sea exacto. Por ejemplo, no diga que "nunca" hacen tal cosa. Diga en tales ocasiones no lo hicieron.

No juzgue

Trate de analizar, no de juzgar, así se evita personalizar un problema. El analizar tiene como objetivo buscar soluciones mientras que el juzgar conlleva una crítica negativa.

Hable por sí mismo

No se refiera a personas ausentes, y no trate de ser portavoz por los demás. Mejor anímeles para que ellos hablen por sí mismos.

Hable primero acerca de sí mismo y no acerca de otra persona

Las personas tienden a ponerse tan defensivas cuando uno empieza a hablar

sobre ellas, que no escuchan lo que se les dice. Empiece aclarando sus propios problemas antes de criticar a los demás y de mostrar cómo su acción afecta al resto del grupo.

Sepa cómo recibir una crítica constructiva

A veces no es usted quien está haciendo la crítica constructiva, sino quien la está recibiendo. En estos casos, proceda así:

Respire y Relájese

El respirar profundamente tres veces es algo sencillo pero efectivo. Generalmente, estamos acostumbrados a reaccionar agresivamente a situaciones tensas o de crítica. El respirar tres o más veces profundamente le permite que el aire llegue a su cerebro manteniéndole alerta y relajado.

Escuche cuidadosamente

No interrumpa ni niegue los comentarios de la otra persona. Trate de dar una imagen de apertura y analice los comentarios antes de reaccionar.

Haga preguntas para clarificar los comentarios

Pida ejemplos específicos de los comentarios y trate de analizar por qué la gente cree eso. Repita el mensaje en sus propias palabras para hacerle saber que lo entendió y para clarificar si ese era el mensaje que quería dar.

Reconozca los puntos válidos

Trate de reconocer las críticas que sean ciertas y de aceptar algunos de los puntos de vista de los demás.

Recuerde que:

Un conflicto bien manejado puede ser muy constructivo para el grupo.

*La mejor manera de manejar un conflicto es mediante la **crítica constructiva** que implica analizar el conflicto como si fuera un problema.*

¿DE QUÉ FORMA DIRIGE SU GRUPO ?

Anteriormente se pensaba que la gente era naturalmente perezosa y necesitaba de un líder por quien sentir respeto y hasta miedo. Así, la función del líder o gerente era la de controlar el grupo, llamándole la atención y dirigiendo su trabajo.

Ahora, según nueva concepción, usted como líder tiene la función de:

- *Organizar*
- *Motivar*
- *Capacitar*
- *Promover*
- *Planear*

Desde esta perspectiva, usted como líder es el adhesivo que aglutina el grupo, creando un espíritu de equipo y ayudando a motivar actividades. O sea, que en vez de "forzar a las personas a hacer tareas", debe estimularlas para que "quieran llevar a cabo iniciativas".

En la práctica hay varios estilos de líderes. Unos son más participativos, otros más directivos. Veamos con cuál de estos cinco más comunes se identifica usted:

El Líder Directivo

Un líder directivo es aquel que informa al resto del grupo cuáles son sus funciones y lo que se espera de cada uno, dándoles sólo un poco espacio para que desarrollen sus propias iniciativas. De esta manera puede también desmotivar al grupo.

El Líder Sociable

El líder sociable es aquel que es amable y se preocupa mucho por las necesidades y el estado de ánimo de los otros miembros del equipo. A menudo le da dificultad tomar decisiones con las cuales no está de acuerdo todo el equipo, pues busca que todos le quieran y a veces eso es más importante que los resultados.

El Líder Carismático

Es aquel que por su propia personalidad es capaz de motivar al grupo y de estimular su participación. En realidad hay pocos líderes carismáticos en el mundo.

El Líder Participativo

Es aquel que realmente hace equipo con su grupo, le consulta para la toma de

decisiones y le mantiene informado de sus opiniones, actitudes y deseos. Siempre se ha dicho que el líder participativo es el más apropiado para los proyectos de desarrollo comunitario, porque en el proceso de dar responsabilidad a las personas, el líder estimula la participación del resto del equipo. Además, al escuchar las ideas del grupo el líder participativo forma una visión más amplia de la situación real.

El Líder Débil

Es aquel que no toma decisiones pero tampoco establece buenas relaciones con los miembros del equipo. Generalmente tiene una baja auto-estima y teme introducir cambios ya sea por la fuerza o por la persuasión y participación del grupo. A menudo se siente incómodo trabajando en grupo, y prefiere hacer el trabajo solo o es indeciso en sus decisiones creando así desconfianza en el grupo.

En realidad, no hay un estilo de liderazgo que sea mejor que otro. Cada **situación** requiere un tipo de líder diferente. Por ejemplo, en situaciones donde haya mucha ambigüedad y poca claridad sobre el rol de cada individuo, un líder **directivo** ayudará a guiar el grupo y generar seguridad entre el equipo. En situaciones donde haya estrés, un líder sociable que entienda la situación y comparta el estrés y los problemas puede compensar así las dificultades. Cuando se requiera el apoyo de toda la gente, resulta útil un líder **carismático** pues puede crear interés entre el grupo y promover el cambio. Se dice que un líder **participativo** es muy positivo en situaciones complejas donde es importante ver las diferentes opiniones y llegar a un acuerdo entre el equipo.

No hay un sólo tipo de líder.

Hay líderes innovadores.....
...que buscan el cambio,
la inestabilidad y están
introduciendo constantemente
nuevas ideas.

Hay líderes administradores....
...que buscan la organización
y el cumplimiento de las
reglas..

Es importante analizar las personas y definir cuáles situaciones les son más apropiadas

¿CÓMO REALIZA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?

Cuando usted toma decisiones, lo que hace es pasar por un proceso, para decidir entre dos o más, diferentes alternativas. La manera en que tome sus decisiones depende en parte del tipo de persona que sea usted y en parte de la situación que enfrente.

Por ejemplo, si usted es una persona **directiva** tomará las decisiones solo, pero si usted es una persona **participativa** tomará las decisiones en conjunto con el grupo. Observe a continuación la descripción de varios métodos para tomar decisiones e identifique cuál es el que usted más utiliza.

1. **Autocrático:** cuando el líder resuelve los problemas él solo, únicamente con la información que tiene en el momento.
2. **Directivo:** cuando el líder busca primero información y después toma la decisión él solo.
3. **Informativo:** cuando el líder discute el problema individualmente con cada persona, para conocer sus ideas y sugerencias, pero después toma la decisión él solo.
4. **Consultante:** cuando el líder comparte el problema en conjunto con todo el grupo antes de tomar su decisión él solo.
5. **Participativo:** cuando el líder comparte el problema con todo el grupo y juntos toman una decisión.

En la práctica, muy rara vez usted tiene toda la información necesaria para tomar una decisión óptima. Varios problemas pueden afectar su toma de decisión:

- *La falta de seguridad sobre los resultados que logrará.*
- *El riesgo que corre con cada alternativa.*
- *El tiempo de que dispone para tomar su decisión.*

- ***La falta de seguridad sobre los resultados que logrará.***

Muchas veces usted o su grupo tienen que tomar decisiones en condiciones en las cuales les falta información sobre las diferentes alternativas y no tienen la seguridad del impacto de cada una. Y en estas circunstancias tiene que tomar una decisión, sin estar seguro de qué resultado obtendrá.

- ***El riesgo que corre con cada alternativa***

A veces usted o su grupo tienen que tomar una decisión sin conocer qué probabilidad hay de que con esa decisión obtengan el impacto deseado, es decir que es una decisión que involucra un cierto nivel de riesgo o duda. Como buen líder tiene que aprender a asumir y vivir con riesgos; es decir, tiene que determinar cuándo la **probabilidad de éxito es suficientemente grande** como para justificar que asuma el riesgo, o cuándo las consecuencias del fracaso serían tan graves que no ameritan correr el riesgo.

Entonces como líder usted tiene que decidir:

- ¿Cuál es la probabilidad de éxito?
- ¿Qué tan grandes serían los beneficios en caso de tener éxito?
- ¿Qué tan nocivos serían los resultados en caso de fracaso?

Por ejemplo vale la pena que usted asuma el riesgo si la probabilidad de éxito y los beneficios que éste trae son grandes o si los perjuicios en caso de fracaso son muy pocos. Por el contrario debe pensar seriamente si vale la pena asumir el riesgo cuando la probabilidad de éxito no es tan grande o cuando los perjuicios que ocasionaría un posible fracaso son muy grandes.

- ***El tiempo de que dispone para tomar su decisión***

Si usted o su grupo disponen de tiempo suficiente pueden obtener más información y tomar una mejor decisión. Pero por lo general no es ésta la situación; muchas veces disponer de más tiempo implica costos económicos y una mayor información puede generar mayor indecisión. En este caso debe evaluar si el riesgo es tan grande como para justificar la inversión de un poco más de tiempo o si lo mejor es tomar una decisión rápida. Sin embargo las decisiones rápidas normalmente reducen el nivel de participación de los miembros.

¿Cuándo es favorable que se tome una decisión en grupo ?

Antes de tomar una decisión, analice como líder del grupo si la situación que enfrentan favorece el que usted solo tome la decisión o la tome con el grupo.

Es favorable que tome la decisión individualmente cuando	Es favorable que tome la decisión en grupo cuando
<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere una decisión rápida. - La decisión no sea muy importante. - El tenga toda la información necesaria para tomar su decisión. - A causa de la decisión pueda surgir un violento conflicto entre los miembros del grupo. - La decisión apropiada es confidencial. - La decisión no afecte directamente al grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sea importante la creatividad. - Sea importante que el grupo acepte la solución. - El problema sea complejo y requiera diversas ideas. - Quiera crear un sentimiento de confianza entre el grupo. - El problema implique riesgo - El grupo sea responsable de la decisión. - Usted desee conocer la reacción del grupo a sus ideas.

¿Qué pasos debe seguir para tomar una buena decisión?

1. Identifique las diferentes alternativas

Este es el primer paso y aunque generalmente no cuenta con el tiempo ni el dinero suficiente para identificar todas las diferentes alternativas, debe identificar al menos un número razonable de alternativas.

Puede identificar las diferentes alternativas de varias maneras. Una es la **lluvia de ideas** que implica hacer un listado de todas las diferentes alternativas que da cada individuo ; otra es hacer que cada persona presente una solución y analizar luego comparativamente la validez de cada opción. Otra manera es dramatizar el problema para analizar sus causas reales y discutir entonces posibles soluciones.

2. Evalúe las alternativas

Cuando el grupo haya identificado un número "razonable" de alternativas, evalúe la probabilidad de éxito de cada alternativa y sus implicaciones en términos de tiempo, costo, o cualquier otro factor de importancia. Es decir, determine los aspectos positivos y negativos de cada alternativa.

Una forma de visualizar estos aspectos es anotar en un cuadro las ventajas y desventajas de cada alternativa.

3. *Seleccione una de las alternativas*

Para ello tenga en cuenta que no siempre debe haber sólo una alternativa, algunas veces puede adoptar dos o tres. Aunque el seleccionar una alternativa es un proceso muy sencillo cuando se han seguido los pasos anteriores, usted puede recurrir a votación cuando surjan desacuerdos entre los miembros del grupo o, en algunos casos tomar usted solo la decisión; (especialmente si usted es un líder directivo).

¿CUÁLES SON LAS REGLAS PRINCIPALES PARA LOGRAR UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DE SU GRUPO?

Es evidente que no hay grupo que no tenga problemas. Sin embargo, éstos pueden reducirse al mínimo si usted cumple estas diez reglas fundamentales:

1. *Clarifique las metas del grupo*
2. *Elabore un plan de acción*
3. *Defina bien las funciones de cada miembro*
4. *Establezca una clara comunicación*
5. *Propicie comportamientos que beneficien el grupo*
6. *Defina claramente los procedimientos para la toma de decisiones*
7. *Promueva una participación equilibrada*
8. *Establezca reglas fundamentales dentro del grupo*
9. *Promueva en el grupo una clara conciencia de su progreso*
10. *Haga que el grupo utilice herramientas de método científico*

1. Clarifique las metas del grupo

Su grupo trabajará mejor cuando todos miembros entiendan claramente su propósito. Para aclararlo:

- Discuta y defina las metas en grupo
- Asegúrese que el grupo vea las metas como viables; si es necesario reduzca su alcance
- Defina las prioridades y el propósito de cada actividad dentro de la meta final.
- Ponga por escrito las metas establecidas

Los cambios frecuentes de dirección, en las metas; discusiones frecuentes sobre la dirección que tome el futuro; la frustración por falta de progreso, y la vacilación, son indicadores de que hay problemas.

2. Elabore un plan de acción

Además de tener clara su meta, el grupo debe definir su plan de acción. Esto implica:

- Aclarar qué recursos, materiales, asesorías, entrenamientos, etc. son necesarios.

- Crear un diagrama de flujo que describa los pasos del proyecto.
- Referirse a este plan cada vez que surja una discusión sobre qué dirección se debe seguir

3. Defina claramente las funciones de los miembros

Su grupo funcionará mejor cuando sus integrantes tengan claro cuáles son sus deberes y cuáles las responsabilidades de cada uno. Para ello es importante que:

- Asigne formalmente a cada uno sus funciones .
- Aclare qué funciones son responsabilidad de una persona y cuáles son compartidas.

4. Establezca una comunicación clara

Una comunicación sencilla y clara es clave para el funcionamiento eficiente de su grupo; por ello analice cualquier problema que pueda estar obstruyendo la comunicación efectiva dentro del mismo.

5. Propicie comportamientos que beneficien al grupo

Algunos comportamientos de grupo que pueden hacer poco agradable el trabajo: Por ejemplo, si algunas personas miembros hablan demasiado o dominan la discusión, si las reuniones se prolongan demasiado, o si las discusiones son desordenadas, los miembros pierden interés por participar. Para controlar estos comportamientos introduzca reglas como la de limitar a 5 ó 10 minutos la participación de cada persona.

6. Defina claramente los procedimientos para la toma de decisiones

Es importante que su grupo tenga claridad sobre el procedimiento a seguir para la toma de decisiones. Por ejemplo, si definen que las decisiones serán tomadas en grupo y por voto, debe **respetarse este procedimiento** y no tomar después individualmente otras decisiones porque generará confusión y desconfianza dentro del grupo.

7. *Promueva una participación equilibrada*

Motive a su grupo para que cada persona participe en las discusiones y decisiones, comparta el compromiso y contribuya en los trabajos. Para ello tenga en cuenta las habilidades y talentos de cada uno.

8. *Establezca reglas fundamentales dentro del grupo*

Durante la etapa de formación de su grupo discuta y defina con él las reglas básicas de funcionamiento y téngalas en cuenta durante los momentos de conflicto.

9. *Promueva en el grupo una clara conciencia de su progreso*

Estimule con frecuencia la discusión en el grupo para analizar la situación que viven en ese momento. Tenga presente el ambiente, escuche y observe las señales de sentimientos negativos, comente e intervenga para solucionar el problema.

10. *Haga que el grupo utilice herramientas del método científico*

Exija que su grupo utilice herramientas del método científico como la obtención de datos objetivos, estadísticas etc. para la toma de decisiones y la solución de problemas.