

INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos esenciales del presente número de esta publicación es proporcionar algún conocimiento para relacionarse mejor con los demás y consigo mismo, sobre todo, cuando se forma parte de un equipo de trabajo.

Generalmente entramos en contacto con otras personas no sólo como individuos, sino también cuando nos relacionamos con grupos más o menos estructurados. Por ejemplo, con el grupo de colegas en el lugar de trabajo o de estudio; con el grupo de la sala de espera de un médico; con el grupo de amigos y conocidos en reuniones y fiestas. Nosotros mismos somos miembros de múltiples grupos.

No sólo el éxito profesional, sino también la satisfacción de nuestros anhelos y aspiraciones, dependen ampliamente del hecho común de cómo nos relacionamos con todos los grupos con los que hemos de comunicarnos en la vida cotidiana.

Aunque la sola presencia de ciertos individuos es suficiente para que todo gire alrededor de ellos; también es cierto que otros, en cambio, quedan perpetuamente marginados, por más que como individuos, les juzguemos como personas interesantes y de gran valer.

Las leyes de la convivencia humana no constituyen en manera alguna, un secreto arcano. En la escuela se aprenden las reglas de la ortografía. Pero es poco lo que se nos enseña sobre la convivencia humana.

En la construcción de las pirámides, en la construcción de presas y saltos de agua y en las grandes batallas, no hace falta demostrar la supremacía del gran número de hombres. Es algo evidente aunque sean los faraones y grandes capitanes los que se apuntan el mérito de esas hazañas.

La técnica moderna, tan avanzada, sin duda que no necesitaría de grandes masas humanas para construir las pirámides. Pero es fácil demostrar que el principio de la unión de fuerzas sigue siendo válido en todo tipo de empresas materiales o espirituales.

Una de las ventajas del trabajo en equipo está en el hecho de que se suman las capacidades de los individuos y, con ello, disminuye el riesgo de las opiniones desacertadas.

Por otro lado, un grupo “con buen ambiente de grupo”, ejerce un fuerte influjo estimulante en cada uno de los miembros que pueden alcanzar rendimientos que no lograrían a través del trabajo individual.

EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

Todo aquel que colabora en un grupo renuncia inicialmente a una parte de las libertades propias del que camina solitario. Eso mismo hace que los otros miembros del equipo le parezcan una especie de domadores de leones, frente a los que hay que afirmar la propia personalidad y las personales ambiciones.

Por otra parte, sigue en pie el deseo e indigencia de ser aceptado por los demás y ser bien acogido en el grupo.

La regla básica para un trabajo en equipo sería, pues, así: hay que acertar o conjugar esas dos indigencias iniciales y antinómicas de cada miembro del grupo de afirmación de sí mismo y de adaptación al grupo. Evidentemente lo mejor será que todos los miembros del grupo sepan asimilar las aspiraciones del grupo, identificándose plenamente con él.

ALGUNOS MODOS DE ESTIMULAR A LOS GRUPOS

. Vincular las ideas, empresas o tareas nuevas a cosas ya conocidas.

. Suscitar y fomentan convicciones comunes.

. Dar a cada miembro del grupo el mayor número de oportunidades para familiarizarse activamente con lo nuevo.

. Integrar plenamente a todos los miembros del grupo, dándoles el mayor margen posible de iniciativa.

. ¡Todos deben aportar y colaborar!

. Distribuir racionalmente tareas y funciones.

MOTIVOS DEL MAL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO

. Falta de método en el trabajo.

. Conocimiento insuficiente de los procesos que entran en juego en los grupos.

. Deficiente distribución de cometidos.

. Formulación deficiente de los problemas a resolver que impide la plena identificación.

. Deficiente o reprimida comunicación entre los miembros del grupo.

. Dirección de estilo dominante o autoritario.

. Dimensiones excesivas del grupo que dificulta la integración plena de sus miembros.

ES IMPORTANTE QUE UN GRUPO DE TRABAJO CONOZCA LAS FORMAS TÍPICAS DEL COMPORTAMIENTO DE SUS MIEMBROS

En un grupo de aprendizaje o trabajo no todos sus miembros se comportan igualmente en su manera de atacar y resolver los problemas. Existe el tipo dinámico que prefiere resolverlo todo por sí mismo; el simple colaborador y el inerte que se retrae cuando no es notado. Estos tipos de comportamiento influyen notablemente en la manera como se resuelven las tareas de trabajo en un grupo. Por eso es importante que el grupo llegue a conocer los modos típicos de comportamiento de sus miembros. Cuando un grupo se ve enfrentado a

una tarea de importancia, el stress que ello comporta es tan grande que no queda tiempo para reflexionar sobre el modo de la colaboración, por encontrarse inmerso el grupo en la tarea a realizar.

COMO DIRIGIR UN GRUPO

El estilo de la colaboración de un grupo no depende sólo de la actitud de sus miembros. También el jefe de grupo es responsable de que en el grupo reine una atmósfera de confianza y sinceridad o que “una guerra de todos contra todos” afecte la imagen del grupo. Aunque un jefe de grupo no conceda importancia a su propia posición, sino más bien a su tarea como miembro del grupo, esa posición le da un punto privilegiado dentro del grupo.

Su actitud, pues, no es la de un simple miembro de grupo, sino que tiene carácter modélico: si el jefe del grupo es agresivo, los miembros del grupo también se contagiarán de esa tendencia. Si es abierto y habla con franqueza de sí mismo y de sus aspiraciones, también los demás se sentirán animados del mismo espíritu.

EL JEFE AUTOCRÁTICO- PERSUASIVO

La actitud básica de este jefe de grupo es la de recelo y temor. Tiene poca confianza en la capacidad y motivaciones de los miembros. Por eso, a través de órdenes formales, de persuasión y de una presión más o menos patente, trata de orientar a los miembros del grupo hacia la consecución de los objetivos de aprendizaje o trabajo del grupo. En su manera de comunicarse, la actitud de este jefe persuasivo es de estrategia; se reserva la adopción de las últimas decisiones. Todas las informaciones importantes tienen que pasar a través de su persona para su control y, en todo momento, es el mejor informado del grupo. Para imponer sus decisiones, alternará halagos y amenazas. Si surgen complicaciones en el

grupo, propende a una actitud de reserva: tratará de recoger informaciones previas sobre el trabajo del grupo y adoptará por sí mismo las decisiones.

Los problemas de organización los resuelve mediante controles jerárquicos. Esa organización servirá para mantener a los miembros en constante dependencia de su jefe. Prefiere una jerarquía formal, sectores precisos de autoridad, reglamentación del trabajo y un orden del día bien establecido. Si este tipo de jefe tropieza con resistencias, sus controles se harán más disimulados y sutiles.

EL JEFE DE GRUPO

DEMOCRÁTICO- PARTICIPATIVO

Supremo objetivo del jefe participativo es la instauración de la mutua confianza y cordialidad en las relaciones entre los miembros. Cuida de preservar una buena dosis de libertad de los miembros en el seno del grupo, captar por sí mismo las aspiraciones de los individuos y decidir en consecuencia sobre sus objetivos.

El jefe del grupo no se interesa por las puras formalidades, ni por el exacto cumplimiento de las normas, sino que estimula a actuar con espontaneidad. El mismo, es modelo de manifestación espontánea de los propios sentimientos y anhelos y de la aceptación gustosa de los sentimientos y anhelos de los demás. La organización del trabajo es tan libre y sin normas como lo consienten las dimensiones del grupo y el clima de confianza reinante. La distribución de competencias y responsabilidades no va regulada por formalidades, ambiciones o manipulaciones, sino por las capacidades y aspiraciones de los miembros y las exigencias prácticas.

Adaptado de:

Kirsten, Rainer E; Müller –Schwarz (s/f). *Entrenamiento de Grupos*. Ediciones Mensajero. Bilbao, España.

AÑO VI, NÚMERO 56, FEBRERO, 2000

BOLETÍN INFORMATIVO

Publicación que mensualmente difunde temas relacionados con la Doctrina y la Educación Militar

**COMANDO DE
DOCTRINA Y EDUCACIÓN MILITAR
(CODEM)**



CONTENIDO:

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

**San Salvador, El Salvador
CENTROAMÉRICA**