

## TEMA 18

### LOS EQUIPOS DE TRABAJO. DINÁMICA DE GRUPOS. TÉCNICAS DE DINÁMICA Y DIRECCIÓN DE GRUPOS. APLICACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL. DIRECCIÓN DE REUNIONES. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UNA REUNIÓN EFICAZ. LA PARTICIPACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO

#### 1. Introducción

#### 2. Los equipos de trabajo

2.1 Concepto de grupo como equipo de trabajo

#### 3. Dinámica y dirección de grupos

3.1 Técnicas de dinámica de grupos

3.1.1 Nivel afectivo

3.1.2 Nivel funcional

3.2 Utilización de técnicas en la dinámica de grupos

#### 4. Dirección de grupos. Etapas para el desarrollo de una reunión eficaz. Aplicación al entorno laboral

4.1 Estilos de dirección

4.2 Fases del desarrollo de una reunión

#### 5. La participación en el equipo de trabajo

5.1 Trabajo cooperativo

5.2 Factores de bloqueo en la comunicación que evitan la participación

5.3 Actitudes que favorecen la participación

## 1. INTRODUCCIÓN

Los **grupos** pueden constituirse por diversos motivos, persiguiendo objetivos muy dispares. Un tipo de grupos son los **equipos de trabajo**, donde es vital la consecución de unos objetivos, por encima de las relaciones afectivas entre los miembros. Para que los equipos de trabajo tengan los resultados esperados, es necesario que se establezcan canales de participación y comunicación que garanticen la **cooperación**.

Los equipos de trabajo surgen en el **mando laboral** y en muchas ocasiones garantizan el éxito o el fracaso de la incorporación a la vida activa de forma responsable y consecuencia con las exigencias sociales.

## 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO

### 2.1 Concepto de grupo como equipo de trabajo

La sociedad en la que vivimos y nos desarrollamos está formada por diversos grupos, ello nos permite nuestro desarrollo integral. Algunos grupos nos vienen impuestos (como la familia) y otros son de nuestra elección (grupos de ocio). En los grupos, hay dos niveles de funcionamiento:

- Nivel de tarea: consiste en el establecimiento de los objetivos y su consecución.
- Nivel de mantenimiento: son las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros y que permiten que el grupo se desarrolle y avance.

Los aspectos que **caracterizan** a un **grupo** son: un grado de interacción entre sus miembros, un conjunto común de actitudes, normas y valores, y un objetivo común que prime sobre los intereses individuales de cada miembro.

Los **equipos de trabajo** son, pues, conjuntos de individuos que persiguen un objetivo común, estableciendo niveles de interacción, comunicación y diálogo entre los miembros que permitan establecer unos procedimientos de trabajo para conseguir los objetivos propuestos.

### 3. DINÁMICA Y DIRECCIÓN DE GRUPOS

#### 3.1 Técnicas de dinámica de grupos

En las instituciones educativas, el profesional educador debe realizar un análisis grupal para conocer mejor la realidad y las necesidades en el ámbito educativo. Para ello, existen varias técnicas adecuadas para analizar las interacciones que se dan en el grupo-clase y para asesorar a los grupos de alumnos.

En la **dinámica de un grupo**, pueden diferenciarse dos aspectos distintos:

- Aspecto interno: son las interdependencias dentro del grupo (relaciones intragrupales).
- Aspecto externo: son las relaciones de los integrantes del grupo con otros grupos (relaciones intergrupales).

Munne (1982) establece tres niveles de **funcionamiento del grupo**:

1. Nivel temático: alude al contenido que tratan los miembros del grupo. Es el grupo como productor de ideas.
2. Nivel funcional: alude al procedimiento de actuación de cada miembro. Es el grupo como ente que discute y toma decisiones.
3. Nivel afectivo: alude a las fuerzas emotivas y sentimentales de cada interacción. Es el grupo como sensibilizador de la vertiente afectiva de la personalidad de sus miembros.

Es complejo realizar un análisis global de la dinámica de un grupo mediante una sola técnica, por ello han surgido diversas técnicas que analiza cada nivel de funcionamiento del grupo por separado. Algunas **técnicas de dinámica de grupos** son: T-Group, Sensitivity Training, Role-playing, psicodrama, sociodrama, método de discusión de Phillips 66, discusión en panel, brainstorming, mesa redonda, simposio, debate público, foto, discusión dirigida, sociometría, etcétera.

**T-Group**: Esta técnica fue elaborada por Lewin y colaboradores, es el Training-group (grupo de entrenamiento). La idea principal del T-Group es que las personas vivimos y trabajamos en grupo, y que, por ello, debemos mejorar la comunicación y eliminar los obstáculos interiores y las defensas ante los demás.

Un T-Group suele estar formado por 10-15 personas que no se conocen, con procedencia de campos diversos. Se analiza lo que va sucediendo en el grupo durante varias sesiones mediante la **comunicación verbal**. Hay un monitor que debe dirigir el grupo, y un observador no participante que va informando al grupo de sus observaciones objetivas.

**Sensitivity Training**: El Sensitivity Training promueve, al contrario que el T-Group, concede más importancia a la **comunicación no verbal** y a la expresión física (un ejemplo de empleo de esta técnica son los “grupos de encuentro”).

**Role-playing:** (también denominada como juego de roles) Con esta técnica, se representa una situación y cada participante asume un rol de otra persona del grupo, normalmente un rol opuesto al suyo. Esta herramienta facilita la comunicación, despersonaliza los problemas y sirve para identificarse con situaciones y con los demás.

**Psicodrama:** Esta técnica fue elaborada por Moreno. El psicodrama consiste en hacer una **terapia** en la que los pacientes representan diversas situaciones vitales. Moreno afirma que dramatizar papeles en grupo libera las fuerzas creativas individuales, las tensiones, las pasiones, y posibilita la catarsis tanto en el que actúa como en el que observa. Al final de la representación, se hace una discusión entre los actores, y entre éstos y los espectadores.

**Sociodrama:** El sociodrama consiste en representar una pieza dramática en un escenario ante un público, en la que los actores desempeñan sus papeles según lo que les ocurre en la vida realmente. El **objetivo** es que liberen las trabas de su espontaneidad y creatividad. Los **elementos** del sociodrama son:

- El escenario: puede ser un sitio cualquiera.
- El grupo: cada participante puede interpretar aspectos de sí mismo o de otros personajes del grupo.
- El director: tiene tres funciones: dirigir la acción escénica, ser terapeuta social, y analizar los resultados (informando al público de lo que va ocurriendo).
- Los “egos” auxiliares: son extensiones del director o de los participantes, que representan personales reales o imaginarias que tienen funciones de actores, terapeutas o investigadores sociales. Son introducidos por el director.
- El público: intervienen en la acción, discutiendo con los actores y contestando a las preguntas y estímulos del director. Sin ellos, no hay catarsis.

**Método de discusión de Phillips 66:** Esta técnica fue elaborada por Phillips con objeto de que un auditorio con unas 100 personas participara en una discusión. Su **objetivo** es la manipulación del grupo, para organizar sus interacciones y aumentar su eficacia. Se hacen equipos de 4-5 personas y se expone un tema, problema o situación a debatir.

Esta técnica promueve la participación democrática en los grupos numerosos. Se obtiene opiniones de todos en tiempo breve (1 min. por participante), desarrolla la concentración y la síntesis, facilita la confrontación de ideas, proporciona enriquecimiento mutuo y conduce a conclusiones.

Se trata de investigar los procesos dinámicos que se producen en el grupo, basándose en las conductas de rol de cada miembro. Se producen reacciones positivas y negativas, preguntas y respuestas de todo tipo: solidaridad, acuerdo, desacuerdo, tensión, antagonismo, sugerencias, opiniones, orientación, etc.

**Discusiones en panel:** En esta técnica, hay dos grupos: el grupo que discute, bajo la dirección de un animador, y el grupo de otros participantes que siguen el debate. Este tipo de discusión permite tomas de decisiones. Es una elaboración más democrática de las soluciones cuando se producen problemas colectivos.

**El Debate público:** Sigue las mismas pautas que el panel, pero reducido a dos expertos con posiciones distintas o complementarias. Se establece un diálogo fluido que da lugar a un repaso más exhaustivo de las posturas de los expertos.

**Brainstorming:** Consiste en un grupo heterogéneo (6-12 personas) en el que los participantes deben producir el mayor número de ideas o soluciones a problemas concretos. La única regla es no criticar lo que se dice, tras terminar la sesión, se evalúan las ideas producidas y se selecciona la más adecuada (se utiliza sobre todo en el campo comercial y publicitario para solucionar problemas de aplicación).

**La mesa redonda:** Un grupo (3-6 personas) de expertos intervienen ante un auditorio de forma sucesiva, sosteniendo puntos de vista divergentes o contradictorios y entablando discusiones. Es una **técnica adecuada para** identificar un problema y afrontarlo desde distintos puntos de vista, y determinar puntos de acuerdo y desacuerdo al respecto.

**El Simposio:** Un grupo (3-6 personas) de expertos intervienen ante un auditorio de forma sucesiva, tratando aspectos complementarios de un mismo tema, sin entablar discusiones entre ellos. Es una **técnica adecuada para** obtener información especializada de un tema y evaluar las capacidades y modos de expresión de los participantes.

**El foro:** Es una técnica orientada a promover la participación de todos los miembros de los grandes grupos. Se utiliza como complemento a otra técnica (panel, mesa redonda...). Es una **técnica adecuada para** conocer las actitudes y opiniones del grupo, enriquecerse de todos los temas tratados, y adquirir hábitos impuestos por la técnica (turnos de palabra, brevedad en el uso de la palabra).

**La discusión dirigida:** Se trata de una controversia verbal entre 2-25 personas con un contenido preparado previamente. El tema debe ser cuestionable y debe existir deseo en el grupo de llegar a unas conclusiones.

Es una **técnica adecuada para** aprender contenidos académicos y de interés general, fomentar el razonamiento y la reflexión, estimular la comunicación, el trabajo en equipo, y llegar a acuerdos comunes sobre los objetivos a perseguir en un equipo de trabajo, así como las formas para conseguirlo.

**Sociometría:** El sociograma permite obtener una visión general del grupo y la posición de cada miembro en él, así como permite ver el grado de cohesión del grupo, el rol de cada uno, la presencia de líderes, entre otras cosas.

## 2.2 Utilización de técnicas en la dirección de grupos

La dirección de los grupos exige la preocupación de mantener un cierto nivel de cohesión y cooperación por parte de los miembros, solo así podrán obtenerse resultados positivos.

**Aquel que dirige un grupo** debe seguir algunas **indicaciones**: tener dotes de líder, tener claro sus objetivos, conocer a su equipo de trabajo con el que pretende conseguir esos objetivos, debe conocer técnicas de dinámica de grupos para usar la que sea más adecuada en cada momento, fomentar la participación de todos sus miembros, procurar la existencia de un clima cordial, cooperativo y democrático (ausente de autoritarismos), etcétera.

## 4. DIRECCIÓN DE GRUPOS. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UNA REUNIÓN EFICAZ. APLICACIÓN AL ENTORNO LABORAL

### 4.1 Estilos de dirección

Las reuniones están presididas por la dirección (sobre todos las situadas en el entorno laboral). El éxito o fracaso de las mismas viene determinado por el estilo de dirección adoptado durante la reunión. Hay varios **estilos de dirección**: autoritario, democrático, laissez faire, y dirección a través del propio grupo.

**Estilo autoritario:** El jefe de grupo da órdenes, impone objetivos y examina la realización de cada tarea, dando la mínima información a los miembros sobre el proceso de trabajo. En este estilo, el “yo” predomina sobre el “nosotros”, y se frena la iniciativa y el trabajo común. Este estilo tiene varias **modalidades**:

- Tiranía: el jefe se coloca por encima de toda ley colectiva, con un poder arbitrario, bajo el principio de “el jefe soy yo”.
- Despotismo benevolente: para el despota, el bienestar del grupo es importante, pero tiene la convicción de que él es el que mejor sabe lo que le conviene al grupo.
- Patriarcal: utiliza la propuesta en lugar del mandato y admite réplicas y demandas, pero la decisión final sigue siendo del jefe.
- Personalista: aquí se dan estrechas relaciones entre el jefe y los miembros del grupo, utilizando el ruego o la simulación como miembro de influencia y “en su honor” se hace con gusto lo que él quiere.

**Estilo democrático:** El jefe conserva la dirección del grupo, pero presta la ayuda necesaria para discutir la solución necesaria a la tarea. El núcleo central en este estilo lo constituye la tarea como grupo común, naciendo un sentimiento de “nosotros”, con modos de comportamiento cooperativos y como solucionador de conflictos. En este estilo, se considera al otro compañero de igual valorar, y se respeta su derecho a la autodeterminación y autodesarrollo.

**Estilo laissez faire:** Este estilo de liderazgo deja que todo suceda de forma pasiva, sin intervenir. El jefe descuida su participación en el proceso colectivo. Este estilo de liderazgo provoca desconcierto y seguridad en el resto del grupo, produciéndose un rápido desmoronamiento del mismo (las consecuencias son como en el estilo autoritario: aparece una mala dirección por no considerar en serio el grupo y sus necesidades).

**Dirección a través del propio grupo:** En este estilo, la dirección es una función no del director ya, sino del propio grupo. Cada miembro tiene que aceptar la diversidad existente entre todos los miembros, y conocer las capacidades, posiciones y aptitudes de cada uno. Estos grupos solucionan conflictos mediante la integración, y los roles y funciones directivos son asumidos por todos en la medida de las posibilidades individuales de cada miembro.

A la **hora de entrar en un grupo**, es importante conocer el tipo de relaciones que se establecen en él, el estilo de dirección y rol más apropiado para garantizar, por nuestra parte al menos, el funcionamiento del grupo.

### 3.2 Fases del desarrollo de una reunión

Según Fernández Torres, hay varias **fases** en el **desarrollo de los equipos de trabajo**:

1. Etapa de orientación del grupo: al comienzo del equipo de trabajo, el grupo no existe como tal. En esta etapa, existe desorientación e inseguridad. El dirigente deberá favorecer la creación del grupo mediante **técnicas**, como: sociogramas, adivina quién...
2. Etapa de asentamiento y clarificación del grupo: aquí, el grupo necesita clarificarse y saber “quién es” en su totalidad, y surgen los primeros enfrentamientos. Si éstos se resuelven bien, aparecen sentimientos de seguridad y confianza interpersonales, surgiendo un clima relajado, estimulante y participativo. Algunas **técnicas** adecuadas para esta etapa son: grupos de discusión, Phillips 66, debates, mesas redondas...
3. Etapa de productividad grupal: esta fase es de mayor productividad. Si los conflictos que aparecen se solucionan, ayudarán al avance del grupo. Las **técnicas** más adecuadas para esta etapa son: brainstorming, debate dirigido.
4. Etapa de clausura del grupo: si se han cumplido bien todas las fases, el grupo ya controla su funcionamiento y resuelve sus conflictos. Al final suele aparecer un sentimiento de frustración por la sensación de pérdida del clima logrado durante el funcionamiento del grupo.

## 5. LA PARTICIPACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO

### 5.1 Trabajo cooperativo

Para que un grupo de trabajo sea operativo y funcione, se tiene que dar entre sus miembros un **estilo cooperativo**. Cooperación y conflicto son dos procesos básicos de la vida del grupo. Existe una relación de éstos con la integración del grupo.

Cuando los hombres trabajan juntos para fines comunes, su comportamiento es de **cooperación**. Hay dos **formas de cooperación social**:

- Cooperación directa: incluye todas las actividades que a las personas les agrada hacer juntos (jugar, salir). Hacen la tarea cara a cara porque constituye un estímulo o porque son labores muy complicadas para que las haga uno solo.
- Cooperación indirecta: incluye todas las actividades en las que las personas realizan tareas desiguales que tienden a un solo fin. Aquí aparece la división del trabajo (como pasa en la industria, en la familia).

Cuando se enfrentan unos con otros, su comportamiento es de **conflicto**. Hay dos **formas de conflictos**:

- Conflicto directo: cuando los individuos se contraponen, se perjudican o se destruyen mutuamente a la hora de alcanzar un objetivo.
- Conflicto indirecto: cuando los individuos (no obstruyen los propósitos de los demás y) tratan de obtener sus fines de forma que dificulten la consecución de los mismos por parte de los otros.

La cooperación y el conflicto son fases de un proceso que siempre incluye algo de ambos. Incluso en las relaciones más amistosas, existe algún punto en el que los intereses se confrontan. En realidad, no existe ninguna forma de conflicto social que no lleve consigo una actividad de cooperación. La única forma que no actúa dentro de ningún género de estructura cooperativa es la guerra, ya que no está sujeta a reglas.

Entre la **cooperación y los tipos de interés** hay también una relación. Existen dos tipos de relación en este sentido:

- La cooperación y los intereses comunes: cuando se considera la existencia de un interés común, se coopera para llevarlo a cabo (lealtad hacia un país, clase, raza o la religión).
- La cooperación y los intereses semejantes: se produce cuando existe una actividad cooperativa en la persecución de intereses armónicos, tanto si son semejantes como si son individualizados.

(La actitud de cooperación y el interés van ligados. Nuestra sociedad moderna se caracteriza por una inestabilidad que se manifiesta en diversos tipos de conflictos en el orden social y en una serie de perturbaciones de la personalidad individual.)

La **organización social** representa el equilibrio entre fuerzas unificadoras y fuerzas divisoras en un momento dado. Los procesos sociales operan en tres niveles: entre grupos, entre individuos, y entre un individuo y un grupo. Hay que tener en cuenta diversos **factores**: la competencia (es la forma fundamental de lucha social, se produce cuando la demanda supera la oferta), la rivalidad (en la que “A” desea ganar el premio y derrotar a “B”), la frustración (que llevan a los individuos de un grupo a la abstención de ayudar), entre otros.

Las características del comportamiento de los individuos y los grupos explican que todo conlleva a una constante transformación del orden social. Es lógico que al estudiar el proceso histórico de los grupos de cooperación y conflicto, el carácter dinámico que le es inherente, conduce a la investigación de la transformación social.

Para que un grupo funcione, la cooperación en los equipos de trabajo tiene que superar al conflicto, para encontrar una satisfacción grupal y personal. Asimismo, la cooperación favorece la comunicación e interacción entre los miembros y permite niveles de participación gratificantes para el sujeto y para el desarrollo de los objetivos.

## 4.2 Factores de bloque en la comunicación que evitan la participación

A veces, la cooperación y la participación del grupo se ven perjudicadas por aspectos que bloquean la comunicación del grupo. Esos aspectos de bloqueo pueden proceder de la persona que habla como de la persona que escucha, atendiendo a diversas razones:

- Por parte de la persona que habla: no ha pensado lo que quiere decir, se expresa sin tener en cuenta si los demás lo entienden o no, cree que todos tienen el dominio del tema que él tiene, se muestra egocéntrico, fijándose solo en sus ideas y opiniones, presenta la opinión de forma agresiva, responde al otro porque no sintoniza afectivamente con él, tiene prejuicios respecto de los demás, etc.
- Por parte de la persona que escucha: no presta atención, se preocupa de buscar los fallos de razonamiento en los demás, busca dobles intenciones en lo que los demás dicen, rechaza toda opinión que no sea la suya, se resiste a aceptar que los demás tengan razón, entre otras.

## 4.3 Actitudes que favorecen la participación

En contraposición, también hay conductas y comportamientos que favorecen las buenas relaciones de comunicación de los grupos y la cooperación entre sus miembros:

- Por parte de la persona que habla: expresa su opinión de forma clara y coherente, aprecia la capacidad de comprensión de los demás y se adapta a ella, explica su opinión al grupo y los motivos por los que piensa así, expresa sus opiniones buscando soluciones para el grupo, defiende con interés sus opiniones, utiliza un vocabulario sencillo y comprensible para todos, es consciente de sus prejuicios y de los puntos que pueden herir a los demás, y los respeta, etc.
- Por parte de la persona que escucha: permanece constantemente con interés, atención y participación, busca comprender al otro más que refutar sus ideas, intenta ser objetivo y evitar los prejuicios, le parece normal que los demás piensen de forma distinta y piensa que cada punto de vista es enriquecedor para todos, acepta ideas y soluciones de los demás cuando son buenas, etc.