

TEMA 18

LOS EQUIPOS DE TRABAJO. DINAMICA DE GRUPOS. TECNICAS DE DINAMICA Y DIRECCION DE GRUPOS. APLICACION EN EL ENTORNO LABORAL. DIRECCION DE REUNIONES. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UNA REUNION EFICAZ. LA PARTICIPACION EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

0.- INTRODUCCION.

1.- LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

1.1. Concepto de grupo como equipo de trabajo.

2.- DINAMICA Y DIRECCION DE GRUPOS.

2.1. Técnicas de dinámica de grupos.

2.1.1. Nivel afectivo.

2.1.2. Nivel funcional.

2.2. Utilización de técnicas en la dirección de grupos.

3.- DIRECCION DE GRUPOS. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UNA REUNION EFICAZ. APLICACION AL ENTORNO LABORAL.

3.1. Estilos de dirección.

3.2. Fases del desarrollo de una reunión.

4.- LA PARTICIPACION EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

4.1. Trabajo cooperativo.

4.2. Factores de bloqueo en la comunicación que evitan la participación.

4.3. Actitudes que favorecen la participación.

BIBLIOGRAFIA.

0.- INTRODUCCION.

Los grupos pueden constituirse por muy diferentes motivos y persiguiendo metas muy dispares. Un tipo de grupos son los equipos de trabajo, donde prima la consecución de unos objetivos por encima de las relaciones afectivas que entre sus miembros se puedan establecer.

A lo largo de este tema intentaremos desarrollar cómo se establecen los equipos de trabajo, la dirección de los mismos y cuáles son las técnicas de dinámica de grupos más apropiadas para conseguir el éxito en un equipo de trabajo.

Para que los equipos de trabajo tengan los resultados esperados, es preciso que en ellos se establezcan canales de participación y comunicación que garanticen la cooperación; trataremos por ello, en un punto del tema, los factores necesarios por los que se rige el trabajo cooperativo de los grupos, así como los factores que favorecen y dificultan las relaciones de comunicación que pueden establecerse en los grupos.

Todo ello será enfocado en relación al entorno laboral, dado que los equipos de trabajo surgen en el mundo laboral y en muchas ocasiones garantizan el éxito o fracaso de la incorporación a la vida activa de forma responsable y consecuente con las propias exigencias sociales; hay que tener en cuenta que no sólo debemos desarrollar nuestra faceta personal, sino también la faceta social, que permitirá el desarrollo como miembros integrantes de los grupos sociales en los que nos desenvolvemos.

1.- LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

1.1. Concepto de grupo como equipo de trabajo.

En el tema 16 trabajamos ampliamente el concepto de grupo según el énfasis que los diferentes autores dan a los aspectos que los caracterizan. Profundizaremos en este tema la idea de grupo como equipo de trabajo, grupo en el que prioriza el nivel de tarea sobre el nivel de mantenimiento.

La sociedad en la que vivimos y nos desarrollamos está constituida por multitud de grupos, de los que formamos parte; este hecho nos permite nuestro desarrollo integral, sobre todo en la faceta social que todo individuo necesita. Algunos grupos nos vienen impuestos (familia, centro escolar, lugar de trabajo...) y otros parten de nuestra elección (grupos de ocio, pertenencia a instituciones con las que compartimos ideas...). Concretamente, en la constitución de equipos de trabajo y dentro de los dos niveles de funcionamiento de los grupos que destacamos en el tema 16 y que ahora recordamos:

- Nivel de tarea: supone el establecimiento de unas metas grupales y la consecución de los objetivos por los que el grupo se forma como tal.

- Nivel de mantenimiento: aquel conjunto de relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros y permiten que el grupo crezca y se desarrolle.

podemos destacar, en los equipos de trabajo, la priorización en la consecución de la meta o las metas grupales, aunque, obviamente, debe estar subyacente el segundo nivel para conseguir los objetivos propuestos. Quiere decirse con ello que es el motivo por el cual se constituye el grupo en el caso de los equipos de trabajo, aunque, una vez establecido, puede darse el segundo nivel con suficiente significativa y formar a su vez grupos informales que determinen las relaciones interpersonales y los aspectos afectivos del mismo.

Recordemos algunas definiciones de grupo:

- Brodbrack: "Suma de individuos situados en relaciones observables".
- Lewin: "Todo dinámico basado en la interdependencia, más que en la similitud".
- Homans: "Interacción entre miembros".
- Newcomb: "Conjunto de miembros con normas compartidas y papeles entrelazados".
- Freud: "Dos o más personas con un mismo objeto modelo".

Los aspectos, a su vez, que caracterizan a un grupo son:

- Un cierto grado de interacción entre los miembros.
- Un conjunto común de actitudes, normas y valores.
- Un objetivo común que priorice sobre los objetivos individuales e intereses personales de cada uno de sus miembros.

Podemos definir, por tanto, y haciendo un estudio de las diferentes definiciones que los autores nos aportan, los **equipos de trabajo** diciendo que son el conjunto de individuos que persiguen un objetivo común, estableciendo entre ellos unos niveles de interacción, comunicación y diálogo que permita establecer unos procedimientos de trabajo a partir de los cuales y a lo largo de un proceso se consiga la realización de las metas grupales propuestas.

(El opositor puede ampliar este punto haciendo referencia a los aspectos generales que sobre los grupos, características, formación, etapas y mantenimiento se trabajó en el tema 16).

2.- DINAMICA Y DIRECCION DE GRUPOS.

2.1. Técnicas de dinámica de grupos.

Si por análisis entendemos la acción de separar todas o parte de las cualidades de algo para su mejor estudio, dentro de las instituciones educativas es tarea del profesional educador realizar también un análisis grupal para conocer mejor la realidad y las necesidades en el ámbito educativo. Para ello, durante diversas sesiones utiliza unas técnicas adecuadas para analizar las interacciones que se dan en el grupo-clase y para realizar el asesoramiento a grupos de alumnos.

El atractivo de la utilización de estas técnicas se debe a una cuestión económica (durante un período determinado de tiempo toma contacto con numerosos alumnos en lugar de uno), a una motivación psicológica (por ejemplo, en el caso de asesoramiento a grupos de bajo rendimiento escolar, el educador utilizando técnicas como el psicodrama, la pantomima, el role-playing o la decisión colectiva puede producir cambios en las actitudes hacia la escuela, la situación de aprendizaje, los conceptos de si mismos, ...) y a un aspecto de complejidad profesional (se considera que el asesor de hoy no está preparado de manera cabal si no puede prestar análisis y asesoramiento a grupos).

En definitiva, el modo en que el profesional demuestra sus destrezas (teniendo conciencia de sus propias necesidades y limitaciones, prestando atención a las interacciones, comunicando su confianza de cada miembro es capaz de resolver sus problemas, despertando sentimientos de aceptación y comprensión, ...) va a tener un efecto considerable sobre la forma en que funciona el grupo y va a constituir una de las claves de una orientación exitosa.

En la **dinámica o funcionamiento de un grupo** se pueden diferenciar 2 aspectos distintos:

- El interno, referido a las interdependencias dentro del grupo o a las relaciones intragrupales.
- El externo, referido a las relaciones de los integrantes del grupo con otros grupos, es decir a las intergrupales.

En este tema nos ceñiremos a los procesos intragrupales y a las diversas técnicas existentes para analizarlos.

Siguiendo los esquemas de Munne (1982) distinguiremos 3 niveles en el funcionamiento del grupo:

- Nivel temático, está definido por el contenido de lo que hablan los miembros del grupo o por la tarea que realizan. Es el grupo como productor de ideas.

- Nivel funcional, se refiere al procedimiento de cómo actúa cada miembro: quién interviene, quién contesta, quién calla, cuándo y a quién se dirige, ... Es el grupo como ente que discute y toma decisiones.
- Nivel afectivo, se refiere a las fuerzas emotivas y sentimentales aparecidas en cada interacción, que forman una estructura compleja y se refieren a procesos como la agresividad, la angustia, la empatía o el amor. Es el grupo como sensibilizador de la vertiente afectiva de la personalidad de sus miembros.

Existe dificultad de utilizar una sola técnica para realizar un análisis global de la dinámica de un grupo, así han ido surgiendo diversas técnicas que han abordado cada uno de los niveles por separado, aunque nunca prescindiendo totalmente de los restantes. Sin embargo, trabajaremos a nivel general todas las técnicas, dado que es complejo poder dividir las mismas por niveles y es todavía más difícil que una técnica sea eficaz para un nivel y no incida en los otros dos.

A pesar de que estas técnicas se utilizan con una finalidad de aprendizaje vivencial (grupos de formación) o tratamiento patológico (grupos de terapia), constituyen, además, una herramienta útil de investigación, ya que gracias a ellas pueden ponerse de manifiesto hechos, opiniones, actitudes, ...

* T-GROUP

Se debe a Kurt Lewin y colaboradores. Es el "Training-group", grupo de entrenamiento o de formación, grupo de diagnóstico o de base.

K. Lewin, psicólogo de la escuela de Berlín, tempranamente emigrado a EEUU (1890-1947) trasladó los principios de la psicología de la forma o Gestalt al estudio de la personalidad humana y a la de los grupos. Esta técnica nació en 1947 al constituirse el National Training Laboratory dirigido inicialmente por el propio Lewin y posteriormente dependiente de la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Cartwright. En Europa el centro más importante es el "Tavistock Institute of Human Relations" de Londres.

Lewin explica la acción individual a partir de la estructura que se establece entre el sujeto y su ambiente en un momento determinado. Esa estructura es un campo dinámico, es decir, un sistema de fuerzas en equilibrio: cuando se rompe el equilibrio se crea la tensión en el individuo y su comportamiento tiene por finalidad el restablecimiento de ese equilibrio.

La idea principal de la que parte el T-Group es la siguiente: por lo general, las personas vivimos y trabajamos en grupos, sin darnos cuenta de la forma en que nos desenvolvemos en el seno del mismo, de cómo nos ven los demás, de las reacciones que suscitamos, ... Hay que

mejorar la comunicación y eliminar los obstáculos interiores y las defensas que cada uno opone a los demás. Para ello, nada mejor que hacer vivir y sentir a los miembros del grupo su propia dinámica interna.

Es necesario "discutir y analizar las propias discusiones y análisis del grupo", aparte de ser objeto de estudio, se convierte en instrumento de formación.

Un T-Group suele estar formado entre 10 - 15 personas, que no se conocen previamente y que proceden de campos diversos. En varias sesiones (que pueden llegar hasta 10 días en régimen de internado) y a veces sobre el terreno, se va analizando lo que va sucediendo en el grupo a través de la comunicación verbal. En este análisis juegan un papel importante las figuras de animador o monitor y la del observador no participante, que va informado al grupo de sus observaciones objetivas. En cuanto al rol de monitor debe intentar dirigir al grupo, cumpliendo una función de evaluación.

La gran ventaja de esta técnica es que para conocer o modificar la conducta grupal, hay que "vivir" el grupo, con lo que de conocimiento propio, mutuo y de la dinámica del mismo esto puede conllevar.

Esta técnica se ha extendido con finalidades prácticas, en campos como el de la formación de mandos industriales y educadores.

* **Sensitivity Training**

Más tarde surgieron una serie de técnicas que propugnaban un mayor grado de sensibilización personal a través del grupo, "sensitivity training", y que concedían gran importancia a la comunicación no verbal y a la expresión física (tocar, pegar, patalear, danzar, ...).

Un claro ejemplo de esta línea lo encontramos en los "grupos de encuentro". Los orígenes de este movimiento están en las teorías de la espontaneidad creadora de Moreno y en las de autorrealización de Maslow.

Entre las muchas técnicas que surgen a partir de este movimiento tenemos: grupos gestálticos, grupos de biogenética, grupos de ataque, grupos de nudismo, maratones, ...

* **Role-playing**

Esta es una técnica psicodramática de dinámica de grupos, denominada también juego de roles.

Se representa una situación y cada partícipe asume un papel de otra persona del grupo, un rol ideal, un rol opuesto al suyo, ...

Esta heterogeneidad al moverse primordialmente a nivel afectivo facilita la comunicación -mostrando más que diciendo-, despersonaliza los problemas, sirve para identificarse con las situaciones y con los demás, ...

Se usa en el contexto de los análisis psicológicos de selección de personal y en sesiones de formación de directivos.

* El psicodrama

Esta técnica introducida por Moreno, anterior en una década al T-Group, consistió en hacer una terapia en que los pacientes representasen, como en un teatro, diversas situaciones vitales.

Contra el psicoanálisis, Moreno propuso que había que actuar (*acting out*) los problemas y conflictos, único modo de superar el círculo cerrado terapeuta-paciente.

Desde su punto de vista, dramatizar papeles en grupo libera las fuerzas creativas individuales, las tensiones, las pasiones, y posibilita una catarsis tanto en el que actúa como en el pequeño auditorio que sigue a la representación. Ayuda a ello la discusión que al final se establece entre los "actores" y entre estos y el público. Un animador supervisa el desarrollo de la sesión.

Se trata de incitar a los miembros del grupo a ser lo que son, más profunda y explícitamente de lo que son en la vida real.

* El sociodrama

Es una pieza dramática que se lleva a cabo en un escenario, ante un público, y en la que los actores desempeñan sus papeles según lo que les ocurre en la vida realmente. El objetivo no es que los actores representen papeles de la realidad social, sino más bien que liberen las trabas de su espontaneidad y creatividad, conceptos éstos, que constituyen la base de partida de todas las teorías sociométricas.

Los elementos del sociodrama son los siguientes:

a. El escenario

Puede ser en un sitio cualquiera (una clínica, un aula, el propio domicilio), pero normalmente se realiza en un escenario con todas las posibilidades escénicas. No hay que olvidar que Moreno construyó diversos teatros (*Therapeutic Theatre*) y que para él el espacio de realización es uno de los elementos más importantes.

b. El grupo

Cada participante puede interpretar aspectos de su pasado, presente o futuro, ya sean referidos a su propia persona o a la de otros personajes del grupo, por lo que caben todos los recursos del arte dramático: autopresentación, soliloquio, proyección, interpolación de resistencias, trueques de papeles, doble ego, técnicas "espejo", etc.

c. El director

Tiene 3 funciones:

- 1) Dirigir la acción escénica. Su papel se ciñe a actuar de guía y estímulo cuando el desarrollo de la acción lo requiera.
- 2) Ser terapeuta social. Procurará corregir anomalías, identificándose con los sujetos, tomando parte en la acción, introduciendo nuevos personajes o ideas,
...
- 3) Analizar los resultados. Informará al público de lo que pasa y también lanzará sobre el mismo los estímulos que crea precisos.

d. Los "egos" auxiliares

El director introduce a estos personajes extraños al grupo. En realidad son extensiones del director o de los sujetos, que representan personas reales o imaginarias y que tienen funciones de simples actores, terapeutas o investigadores sociales.

e. El público

Tienen un papel activo, interviniendo en la acción, discutiendo e interpelando a los actores, contestando a las preguntas y estímulos del director. Sin su presencia no existirá acción dramática catártica.

* **El método de discusión de Phillips 66**

Este método fue inventado en 1948 por el norteamericano Donald J. Phillips, para lograr que un auditorio de unas cien personas participara en una discusión. En realidad tiene por objetivo la manipulación del grupo en general, para organizar las interacciones del mismo y aumentar su eficacia operativa.

Técnica

- 1) El animador de la reunión expone un problema claro y delimitado, que debe ser cuidadosamente enunciado.
- 2) Se invita al auditorio a repartirse en comisiones de 6 personas, que pueden quedarse en el mismo sitio para discutir. Se ruega a las personas que se conocen de antes que no se reúnan en la misma comisión,
- 3) Cada comisión dedica uno o dos minutos para conocerse, elegir un presidente que asegure la participación de todos sin excepción, y designa un secretario que será el informante del grupo ante la asamblea general.
- 4) Cada comisión discute el problema enunciado en el punto primero. Primeramente cada participante expresa su opinión. Luego el grupo discute el valor de las opiniones o sugerencias emitidas y retiene las que le parecen mejores para el informe del secretario.
- 5) La discusión número 4 en comisión dura 6 minutos; ése es el origen del nombre del método: 66 (un grupo de 6 personas que discuten durante 6 minutos).
- 6) Después de terminadas las discusiones, cada informante presenta los resultados de su comisión ante la asamblea general.
- 7) El trabajo puede continuar en asamblea general, ya sea en la forma clásica (exposición seguida de respuestas a las preguntas), ya sea con un nuevo Phillips 66 acerca de otros sistemas precisos.

Se observa que, en general, una cuestión de relaciones humanas es tratada de manera exhaustiva en esta forma, que las comisiones discuten desde un punto de vista práctico, que a medida que se emplea este método los grupos comienzan el trabajo de discusión cada vez más rápidamente; por eso la utilidad del método en la realización de los programas de formación, especialmente al comienzo, para permitir a los participantes que entablen conocimiento y se pongan a trabajar, en la mitad, para ejercitártolos en la discusión libre y al final para formular un balance crítico de la sesión.

El desarrollo de la técnica es el siguiente:

- En el grupo:

- . El Director expone el tema con precisión.
- . Explica la formación de los equipos: lugar de reunión, forma de agruparse.

- . Informa sobre el trabajo del equipo y el tiempo de que dispone.
 - . Se forman los equipos.
- En los equipos:

- . Se elige moderador para controlar tiempo y organizar intervenciones.
- . Se elige secretario para anotar conclusiones y leerlas al grupo.
- . Se toma la hora de empezar.
- . Cada miembro expone sus ideas: un minuto.
- . Breve discusión de ideas.
- . El Director avisa un minuto antes de expirar el plazo.
- . Conclusión dirigida por el secretaria.

Indicaciones generales:

- Los equipos pueden ser de 4 ó 5 personas, pero no de más de 6.
- Es necesaria la presentación entre sí de los miembros si no se conocen.
- Posible ampliación del tiempo si no se llega al resumen.
- La cuestión se escribe en la pizarra a la vista de todos.
- El director no juzga las ideas, sólo las recoge.
- El tema no debe ser de debate, sino de información.

Valoración:

- Esta técnica promueve la participación democrática en los grupos numerosos.
- Obtiene opiniones de todos en tiempo breve.
- Desarrolla la concentración y la síntesis.
- Estimula la responsabilidad.
- Facilita la confrontación de ideas.
- Proporciona enriquecimiento mutuo.
- Conduce a conclusiones.
- Es una técnica flexible, según el problema.

Aplicaciones:

- Completar un tema
- Promover una actividad.
- Evaluar una actividad.
- Repasar conocimientos.
- Tomar acuerdos.
- Decidir un procedimiento.
- Recoger información.
- Juzgar un artículo, libro, película...

Trata de investigar los procesos dinámicos que tienen lugar en el grupo, basándose en las conductas de rol de cada miembro. El análisis interaccional describe cómo se relacionan los miembros de un grupo durante un período dado. Sólo es aplicable a conductas observables, y es especialmente interesante para estudiar la dinámica de las discusiones dentro del grupo.

Su creador fue Robert F. Bales, del Departamento de Sociología de la Universidad de Harvard, a principios de la década de los 50, y tuvo un gran éxito y una enorme difusión.

En sus planteamientos básicos se trata de conseguir un conjunto standar de categorías de observación de las interacciones verbales y no verbales, con el objetivo de evaluar el grado y tipo de participación de cada miembro del grupo, la cantidad grupal y el grado en que se orienta a la tarea y a la sociabilidad en el grupo.

Parte de una concepción de los grupos como realidades sociales muy similares, y de acuerdo con las convicciones funcionalistas del autor, todos los grupos pequeños van a coincidir en 2 aspectos importantes: van a tener que encarar una situación externa que afecta a todos, y por otra parte van a tener que hacer frente a sus problemas internos de relación.

Así pues, el núcleo de esta técnica lo constituyen las doce categorías de rol que aparecen sistematizadas en la siguiente tabla:

CATEGORIAS DE BALES PARA EL ANALISIS DE LOS PROCESOS DE INTERACCION

I. REACCIONES POSITIVAS

1. Solidaridad. Muestra solidaridad, alienta, ayuda y recompensa a los demás.
2. Distensión. Alivia las tensiones, bromea, ríe, juega, muestra satisfacción.
3. Acuerdo. Muestra conformidad, acepta tácitamente, comprende, accede.

II. INTENTOS DE RES- PUESTAS

4. Da sugerencias. Sugiere, propone, respetando la libertad de los demás.
5. Da opiniones. Opina, evalúa, analiza, expresa deseos y sentimientos.
6. Da orientación. Informa, repite, aclara, confirma.

III. PREGUNTAS

7. Pide orientación. Solicita o busca aclaración, repeticiones, confirmación.
8. Pide opiniones. Solicita opiniones, evaluaciones, análisis, la expresión de sentimientos.
9. Pide sugerencias. Direcciones, posibles modos de actuar.

IV. REACCIONES NEGATIVAS

10. Desacuerdo. Rechaza pasivamente, se abstiene de ayudar.
11. Tensión. Muestra tensión, pide ayuda, huye.
12. Antagonismo. Se opone, rebaja a los otros, defiende su status, se autoafirma.

Idealmente, la interacción grupal empezará en el bloque III, seguirá en II, para acabar en I o en el IV, y volver de nuevo a comenzar por el III.

Las categorías de los bloques II y III corresponden al área de tarea o de problemas planteados al grupo por la situación externa. Las categorías de los bloques I y IV pertenecen al área socioemocional o de problemas planteados al grupo por las relaciones interpersonales.

Este es un sistema de categorías simétricas, correspondiendo las categorías 6 y 7 a un problema de comunicación, 5 y 8 a un problema de evaluación, 4 y 9 a un problema de influencia o de control, 3 y 10 a un problema de decisión, 2 y 11 a un problema de tensión y 1 y 12 a un problema de integración.

Las características más importantes de esta técnica son:

- 1) Su carácter continuo, ya que se clasifican todos los actos que tienen lugar en el grupo y en la secuencia temporal en que se presentan.

- 2) Su exhaustividad, en el sentido de que se clasifican todos los actos observables que se puedan incluir en una categoría determinada.

Además ésta es una técnica basada en inferencias, en interpretaciones, en imputaciones de significados, aunque hay que tratar de clarificar al máximo las bases sobre las que se hacen estas inferencias.

El observador registra las distintas formas de interacción del sujeto que observa, atendiendo más a su forma que al contenido psicológico de las mismas. El observador debe prestar atención a tres puntos fundamentales:

- El miembro del grupo que inicia la interacción.
- El miembro del grupo hacia el que va dirigida la interacción.
- La clasificación de la conducta en alguna de las doce categorías señaladas anteriormente.

La unidad mínima de observación es el acto, al que Bales define como:

"una comunicación o indicación, lo suficientemente completa como para permitir a la otra persona interpretarlo y reaccionar de esta forma en relación con su contenido y con su interlocutor".

Acto puede ser desde un simple gesto o indicación no verbal, hasta cualquier contenido expresado verbalmente. Su inclusión en una de las doce categorías la decide el propio observador, lo que implica la inferencia.

La forma de recogida de información se realiza construyendo un cuadro bidimensional, en el que en el eje vertical se colocan las doce categorías y en el horizontal el orden de concurrencia temporal de los actos, de 1 a n. El observador ha de codificar todos los actos que tengan lugar en el grupo, anotando en cada casilla de interacción categoría-número de orden, por ejemplo, las iniciales del miembro del grupo destinatario de la interacción.

Refiriéndonos al tipo de información que se puede obtener con la aplicación de esta técnica, podemos hablar de:

- Matrices "proactivas" y "reactivas", con las que se analiza la secuencia temporal en que ocurren los actos.
- Perfiles de interacción para averiguar el tipo de interacción que se ha dado en el grupo.
- Matriz de "quién a quién" o de interacción, entendida como frecuencia con que cada participante del grupo ha iniciado o recibido más interacciones con el resto de los miembros.

- Las "pautas de fase" que nos indican como ha ido evolucionando el tipo de interacción durante la sesión grupal.
- Diferenciación de roles.
- Etc.

* La discusión en panel

El término "panel" proviene del inglés y designa un jurado o un grupo de jurados.

Técnica

* Por una parte, el grupo de los que discuten, reunidos alrededor de una mesa bajo la conducción del animador (que conducirá la reunión en un estilo directivo o semidirectivo).

* Por otra parte, un grupo compuesto de otros participantes, sentados alrededor del panel o en frente de él, de manera que puedan seguir los debates. Además en la medida en que uno de sus miembros quiera expresar algo podrá hacerlo, ya levantando la mano o enviando notas. Si se quiere, este método de discusión puede parecerse a una discusión entre expertos frente a una asamblea que participa, bajo ciertas condiciones, de los intercambios.

Este tipo de discusión permite, pues, tomas de decisiones (Ej: Discusión de los directores técnicos frente al grupo para tomar una decisión que concierne al conjunto). Así todo el mundo está informado e involucrado. Es una elaboración más democrática de las soluciones, cuando se plantean problemas colectivos. Pero estas reuniones sólo pueden ser fructíferas si el animador no improvisa. Tampoco aquí se puede evitar prestar atención al orden del día, a la distribución y a los fenómenos psicológicos que ocurren entre los participantes. Se pueden hacer síntesis, resúmenes, formular preguntas, anotar las etapas de la discusión, todo lo cual forma parte del cuadro general del método mismo de las reuniones-discusiones.

Este tipo de discusión no puede ser muy prolongado, porque el auditorio se siente menos comprometido, menos interesado que en la discusión Phillips 66, por ejemplo.

No hay que olvidar tampoco que este método forma parte de los métodos de información de sentido doble, bilaterales, ascendentes y descendentes, y que no es el método más conveniente para hacer llegar la información desde arriba hacia abajo.

* Brainstorming o torbellino de ideas.

Por "Brainstorming" entendemos literalmente "sobreactivación del cerebro" o de otra manera "tormenta del cerebro".

Consiste en un pequeño grupo (6-12 personas), heterogéneo, reunido para producir entre los participantes el mayor número posible de ideas o soluciones inéditas a problemas concretos y en donde la imaginación creadora juega un papel importante. Son de destacar las actuaciones tanto del animador como de los varios observadores que van tomando nota de las ideas que se proponen.

Este método se funda en el proyecto de aprehender las ideas en estado naciente, tal como se presentan a la formulación consciente, antes de ser admitidas en los sistemas cerrados y rígidos de los procesos del pensamiento lógico. A estas asociaciones libres no se les aplica ninguna censura. En la sesión cada participante debe expresar cuantas ideas se le ocurran de forma espontánea, por disparatadas que parezcan. La única regla es la prohibición de criticar lo que se dice. Las ideas pueden surgir por oposición, inversión o asociación con lo que se va expresando, o no guardar ningún tipo de conexión con ello.

Terminada la sesión un jurado de expertos selecciona y evalúa el material obtenido.

Se utiliza especialmente en el campo comercial y publicitario y para buscar soluciones a problemas de aplicación (pequeños grupos de trabajo, de estudiantes, concursos académicos).

Normalmente, cuando estamos en una reunión y emitimos una idea inmediatamente emitimos juicios de valor acerca de ella, no la verbalizamos hasta contar con una alta probabilidad de que sea aceptada o a veces nos atrevemos a verbalizarla aún sabiendo de antemano que no va a tener muchas posibilidades de aceptación (ej: utilizamos frases esterotipadas: Voy a dar mi opinión, aunque no sea válida, pues, ...), o nos sentimos intimidados por la evaluación personal o de los demás de nuestras ideas.

Así pues Orborn fue el primero que propuso una hipótesis que iba contra las corrientes existentes, y de hecho continúa yendo, según la cual, cuando queremos resolver un problema buscamos la mejor solución, eliminamos sucesivamente aquellas que nos parecen peores. Lo importante es la cantidad ya que una es determinante de la otra.

* **La mesa redonda**

Un grupo de tres a seis expertos intervienen ante un auditorio de forma sucesiva, sosteniendo puntos de vista divergentes o contradictorios y entablando discusiones entre ellos para afrontar o rebatir argumentos en uno u otro sentido.

Resulta una técnica adecuada para:

- Identificar un problema y afrontarlo desde distintos puntos de vista.
- Motivar al grupo para que no tome decisiones basadas en punto de vista fragmentarios o incompletos.

- Determinar campos de acuerdo y desacuerdo de un tema.
- Permitir al grupo la adquisición de una visión contrastada del tema en cuestión.

* El Simposio.

Un grupo de tres a seis expertos intervienen ante un auditorio de forma sucesiva, pero no mantienen puntos de vista divergentes sino que tratan aspectos complementarios de un mismo tema y además no entablan discusiones entre ellos.

Resulta una técnica adecuada para:

- Obtener información especializada de un tema
- Evaluar (los miembros del grupo) distintas capacidades y modos de expresión.

* El Debate público

Es muy similar al panel, sólo que reducido a dos expertos con posiciones sensiblemente distintas o complementarias, aunque desde perspectivas diferentes. Dado lo reducido del número de intervenientes, el diálogo es más fluido y da lugar a un repaso más exhaustivo de las posturas de los expertos. Por lo demás, sigue las mismas pautas descritas en el panel.

* 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 o actividad: panel, mesa redonda, conferencia, proyección de película....

Resulta adecuada para conseguir los siguientes objetivos:

- Enriquecimiento de todos los temas o problemas suscitados con la actividad previa, a través de las opiniones del grupo.
- Conocimiento genérico de actitudes y opiniones del grupo.
- Adquisición de hábitos impuestos por la técnica (respecto al turno de palabra, brevedad en el uso de la palabra, no apartarse del tema...).

* La discusión dirigida

Se trata de una controversia verbal entre varias personas con un contenido preparado con antelación. No es útil para grandes grupos; ofrece resultados óptimos en grupos de 2 a 25 personas.

El tema debe ser cuestionable y debe existir en los grupos el deseo de llegar a conclusiones. Resulta adecuada para llegar a los siguientes objetivos:

- Aprendizaje de contenidos escolares y de interés general, pero acercándolos a los núcleos de interés de los alumnos.
- Fomentar las capacidades de razonamiento y análisis clínico.
- Estimular la intercomunicación, tolerancia, el trabajo en equipo...
- Llegar a acuerdos comunes sobre los objetivos a perseguir en un equipo de trabajo y la manera de proceder para conseguirlos.

* La sociometría

Originalmente el método sociométrico se debe a Jacob Levy Moreno. Por razones políticas emigró a Norteamérica y allí en su obra "Who shall survive", publicada en 1934, se expone por primera vez y de forma consistente los fundamentos de esta última técnica.

Etimológicamente sociometría significa la medición del ser social (metrus socius). Moreno propone la técnica del test sociométrico, y éste le permite conocer de forma clara las relaciones interpersonales espontáneas de simpatía y atracción o, por el contrario, de antipatía y de rechazo entre los componentes de un grupo.

Los resultados de esta prueba son de gran utilidad para los profesores de cualquier curso de Secundaria, en cuanto que, entre otras cosas les posibilita:

- a) La formación de grupos de trabajo intelectual en clase
- b) La organización de actividades culturales, deportivas, ...
- c) Conocer al líder de la clases y el tipo de liderazgo que ejerce
- d) Ayudar a los alumnos aislados o rechazados
- e) Resolver problemas de disciplina motivados por las tensiones
- f) Conocer mejor la configuración del grupo y determinar el tipo adecuado de interacción con él.

La fecha de aplicación puede ser durante el primer trimestre o principios del segundo. Como es lógico, los resultados de este test suelen sufrir modificaciones a lo largo del curso, especialmente si el tutor ejerce una oportuna labor de integración en el grupo, por lo que convendrá repetirlo unos meses después para controlar si los problemas detectados al principio se han superado.

La elaboración del sociograma implica expresar gráficamente la estructura de la clase y la posición de cada uno con respecto a los demás. Del sociograma se obtiene una visión general del grupo y una valoración de la posición de cada miembro; una observación de conjunto suele evidenciar el grado de cohesión del grupo, la presencia de los líderes, el rol desempeñado por cada miembro...

2.2. Utilización de técnicas en la dirección de grupos.

Con todo lo dicho anteriormente podemos confirmar la necesidad del conocimiento de las técnicas de grupos para actuar dirigiendo el funcionamiento de los mismos.

La dirección de los grupos exige la preocupación, por parte de la persona que los dirige, del mantenimiento de un cierto nivel de cohesión y cooperación por parte de los miembros, ya que sólo así conseguirá que los resultados del mismo sean positivos.

Las técnicas que los encargados de la dirección sean capaces de llevar a cabo dotarán al grupo de la estructura que posibilita su funcionamiento. No hay grupo que pueda resultar operativo (por mínimo que sea) si no goza de una estructura interna por mínima y reducida que sea; ésto es algo que fundamenta la dirección de los grupos, y que lleva a las personas encargadas de dirigir los equipos de trabajo de la necesidad de utilizarlas como medio para alcanzar los objetivos propuestos.

La dirección de los grupos debe tener en cuenta algunas indicaciones:

- Conocer al equipo de trabajo con el que se pretende la consecución de objetivos.
- Conocer las técnicas de dinámica de grupos, ventajas e inconvenientes de cada una, con el fin de utilizar aquella que resulte más eficaz en función de lo que se quiere conseguir.
- Tener muy claro y bien definido el objetivo que se persigue.
- Tener dotes de líder, para que la dirección del grupo permita el mantenimiento de las relaciones interpersonales necesarias entre los miembros que hagan posible la consecución del objetivo.
- Procurar la existencia de un clima cordial, cooperativo y democrático, exento de autoritarismos y elementos competitivos (es decir, la dirección de los grupos deben garantizar el equilibrio entre el nivel de mantenimiento y el nivel de tarea para el buen funcionamiento del equipo de trabajo; si cualquiera de ellos se da en grado extremos o se desequilibra, se produce la ruptura del grupo).
- Fomentar la participación activa de todos y cada uno de sus miembros, dando paso del "yo" al "nosotros".
- Tener bien claro que las técnicas de grupo persiguen: enseñar a pensar activamente, escuchar de modo positivo y comprensivo, conocer todos los puntos de vista con respecto a un tema o problema a resolver, superar inhibiciones, desarrollar la capacidad social del individuo, reforzar sentimientos de seguridad....

- En un equipo de trabajo, la dirección del grupo debe procurar: fomentar interrelaciones mutuas, fomentar las relaciones "cara a cara", eliminar las distancias físicas que impiden la comunicación, entregar al grupo en la consecución de las metas...

3.- DIRECCION DE GRUPOS. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UNA REUNION EFICAZ. APPLICACION AL ENTORNO LABORAL.

3.1. Estilos de Dirección.

Las reuniones permiten que los miembros de un grupo expresen sus ideas, aclaren sus dudas, confronten sus puntos de vista...

El efecto de reunión se refiere a las variaciones en la conducta grupal que son provocadas por la combinación de personas existentes en un grupo, aparte de los efectos que produzcan las características específicas de sus miembros.

Las reuniones están presididas por la dirección, especialmente las reuniones entre grupos que se dan en el contexto laboral. El éxito o el fracaso de lo determinado en la reunión va a estar supeditado, en gran medida, al estilo con el que se lleve a cabo la dirección de la reunión del equipo de trabajo: formar de abordar los problemas, estrategias para favorecer la comunicación entre los miembros, niveles de interacción que se mantienen, manera de llegar a la toma de decisiones o conclusiones...

Estudiemos, por tanto, los distintos estilos de dirección y las características y repercusiones que tiene cada uno de ellos a la hora de dirigir un equipo de trabajo:

*** Estilo autoritario**

Existe un estricto control por parte del jefe del grupo, el cual da órdenes, impone objetivos y examina premeditadamente la realización de cada trabajo. A los miembros del equipo se les permite sólo un mínimo de información sobre el proceso total del trabajo.

El resultado efectivo parece de momento favorable, sin embargo, luego se comprueba que, se produce en seguida un descenso del rendimiento, que se intensifica y acrecienta considerablemente cuando se sustituye al jefe.

En el estilo autoritario de dirección la recepción meramente pasiva de los miembros del grupo provoca deseos de revancha, los cuales al cabo de un período de tiempo previsible, procuran satisfacerlos con el mismo jefe del grupo, con los miembros más débiles o, cuando ésto no sea posible, fuera del grupo (familia u otros grupos).

En un grupo así el léxico del "yo" predomina sobre el "nosotros", se frena la iniciativa y el ingenio, y el trabajo en común queda muy reducido.

Este estilo tiene muchas modalidades:

- En el extremo último está la tiranía, donde el jefe se coloca por encima de toda ley colectiva y ejerce un poder arbitrario, según el principio "el jefe soy yo".
- Una modalidad más suave es el despotismo benevolente; para el déspota, le es muy importante el bienestar del grupo, pero tiene la convicción de que él es quien mejor sabe lo que le hace bien al grupo.
- Estilo patriarcal, que utiliza la propuesta en lugar del mandato y, al menos, admite réplicas y demandas, incluso contraposiciones. Queda claro, sin embargo, que la decisión queda reservada al jefe.
- Otra forma de dirección autoritaria es el estilo personalista; aquí se dan estrechas relaciones entre la persona central y los distintos miembros del grupo, utilizando el ruego o la propia simulación como miembro de influencia, y "en su honor" se hace con gusto lo que él quiere. Al principio de la formación de grupos este estilo es a veces necesario, sobre todo para que exista un punto de cristalización en torno al cual puedan establecerse relaciones entre sí. Para personas con problemas inhibitorios este estilo puede estar indicado durante un cierto tiempo.

* Estilo laissez-faire

Este estilo toma su nombre de una actitud directiva, que deja que todo suceda de una manera pasiva, condescendiente, sin intervenir. Esta forma, frecuentemente confundida con la dirección liberal, parte del concepto de que un grupo despliega sus propias fuerzas por sí solo, con tal que se le deje posibilidad suficiente para ello. La idea expresada con este estilo de que los miembros del grupo tienen que encontrar por sí mismos lo verdadero es en realidad falsa.

En este estilo, el jefe o director descuida su participación en el proceso colectivo a través del propio compromiso, procurando retirarse de este proceso. Tras esa libertad de movimiento aparentemente absoluta se esconde, consecuentemente, una grave indiferencia del director; esta indiferencia encubre hostilidad, o, en un nivel más profundo, impedir que los otros consigan lo que él mismo ha conseguido.

La consecuencia de semejante estilo de dirección es, de entrada, un desconcierto y una inseguridad para el resto del grupo. En esta "dirección liberal" no cabe hablar sino de todo lo contrario; en realidad, este estilo de dirección provoca un desamparo en los miembros del grupo más impulsivos y terror en los que poseen una vitalidad más débil. De esta forma se produce un rápido desmoronamiento del grupo.

Las consecuencias son, por tanto, semejantes a las del estilo autoritario; en ambos casos aparece una mala dirección por no considerar en serio el grupo y sus necesidades.

Hay situaciones en las que la aplicación intencionada de este estilo es conveniente; con frecuencia suele suceder que cuando una persona recién llegada a un grupo ya constituido es nombrada jefe del mismo, se limita a mantenerse al margen y a la expectativa como observador, para conocer la postura del grupo. La diferencia con el auténtico estilo laissez-faire consiste en que esta aplicación tiene una finalidad clara, se produce por preocupación y capacidad, no por desinterés o retraimiento.

* Estilo democrático

El jefe del grupo conserva ampliamente la dirección del mismo, sin embargo, presta cuanta ayuda sea necesaria para discutir la solución necesaria a la tarea con tal independencia que se llega a conseguir un acuerdo óptimo. Por regla general suele evitar toda dirección autoritaria.

En este estilo de dirección el jefe observa los procesos dinámicos del grupo, por ejemplo, la tensión y la preponderancia o el retraimiento y la repulsa, y procura mover a todos sus miembros hacia una colaboración activa en los problemas respectivos.

En este grupo, el núcleo central lo constituye la tarea como grupo común; nace un sentimiento del "nosotros", crecen y perduran, aun sin la presencia directa del jefe del grupo. El efecto más decisivo es la práctica de modos de comportamiento cooperativos y la solución de conflictos cuando entre los miembros del grupo surgen inevitables discrepancias. Estos grupos tienen consistencia.

En este estilo se considera al otro como compañero de igual valor, y se respeta su derecho a la autodeterminación y el autodesarrollo. El grupo es el espacio donde se puede aprender a escuchar otras opiniones, a tolerar que se sea de otro modo e incluso a alegrarse por la diferencia, a posponer los propios intereses a los de los otros y a la vez a tener el valor de defender la opinión propia....

* Dirección a través del propio grupo.

Este estilo de reunión va más allá del estilo liberal democrático. Aquí, la dirección no se considera ya como la función de un director, sino como una función del propio grupo. Este estilo sólo es posible cuando se aplican conscientemente las leyes de la dinámica de grupos. Por eso, el acuerdo en un grupo así no consiste en la preparación de un amable conformismo colectivo, sino más bien en la percepción de la diversidad que existe entre los miembros del grupo, sus capacidades, diferentes posiciones y aptitudes, cuyo reconocimiento y aprovechamiento solo pueden abrir, en definitiva, al individuo posibilidades reales de colaboración.

Un grupo así constituido soluciona conflictos mediante la integración; además, las diversas funciones de roles son al mismo tiempo funciones directivas, que cambian constantemente y en las que participan todos espontánea y plenamente en la medida de sus posibilidades individuales.

En este tipo de reunión la dirección pasa a alguien tan pronto como el grupo descubre que esa persona posee los medios necesarios para satisfacer sus necesidades momentáneas.

Todo lo mencionado anteriormente, tanto en cuanto a los estilos de dirección que pueden darse en las reuniones como las consecuencias que dichos estilos directivos tienen en los resultados de las tareas del grupo, tienen aplicación directa en el entorno laboral, dado que en el mundo laboral y en la totalidad de los puestos de trabajo que desempeñemos, tenemos que establecer relaciones de grupo y trabajar interrelacionados con los demás. Es importante conocer, a la hora de entrar a formar parte de un grupo, el tipo de relaciones que en él se establecen y el tipo de estilo directivo que funciona para saber cuál debe ser nuestra actuación y qué rol es el más apropiado para garantizar, por nuestra parte, el funcionamiento del grupo.

En el punto siguiente trabajaremos las fases que surgen o las etapas que se desarrollan en los equipos de trabajo, apartado que el opositor podrá aplicar igualmente al entorno laboral.

3.2. Fases del desarrollo de una reunión.

Según FERNANDEZ TORRES, P., podemos distinguir las siguientes fases en el desarrollo de los equipos de trabajo:

- 1.- Etapa de orientación del grupo: al comienzo de la reunión o equipo de trabajo, el grupo no existe como tal. En un primer momento, cada miembro trata de saber a qué atenerse dentro del grupo. La característica principal en este primer momento es la desorientación e inseguridad.

Por ello, es importante que en este primer momento las personas encargadas de dirigir el grupo favorezcan la creación del mismo mediante el conocimiento de los miembros y se organicen metas y normas. Para eso puede servirse de determinadas técnicas: juegos de conocimiento, sociogramas, cadena de nombres, adivina quién...

- 2.- Etapa de asentamiento y clarificación del grupo: una vez pasada la primera etapa, el grupo entra en un momento de asentamiento, donde surgen los primeros enfrentamientos y discusiones, indicadores de que el grupo necesita clarificarse y saber "quién es" como totalidad.

Es una fase importante, ya que si se resuelve bien, aparecen sentimientos de seguridad y confianza interpersonales y el clima es relajado, distendido, participativo y estimulante para el grupo. Algunas técnicas grupales adecuadas para este momento son: phillips 6/6, asambleas, grupos de discusión, debates, asambleas, mesas redondas...

- 3.- Etapa de productividad grupal: superada la etapa anterior, el grupo entra en una fase de mayor productividad en la que pueden aparecer conflictos que si se afrontan y se resuelven ayudan al avance del grupo. Por ello, las técnicas más adecuadas son aquellas que ayudan a resolver problemas: torbellino de ideas, debate dirigido, grupo de discusión...
- 4.- Etapa de clausura del grupo: si se han cumplido bien las fases anteriores, el grupo ya controla su funcionamiento y resuelve sus conflictos modificando si es preciso su situación. Al final suele aparecer un sentimiento de frustración, debido a la sensación de pérdida del clima logrado durante el funcionamiento del mismo.

Es una fase importante, pero como coincide al final suele a menudo pasarse por alto; interesa, sin embargo, que lo realizado durante la constitución del grupo quede recogido en un balance final, para que los miembros sean conscientes de lo que como grupo han sido capaces de desarrollar y crear. Es el momento en que debe dedicarse un tiempo a la evaluación del desarrollo del grupo, la valoración y la propuesta de mejora para futuras intervenciones.

4.- LA PARTICIPACION EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

4.1. Trabajo cooperativo.

Por todo lo expuesto anteriormente en el tema, llegamos en el último punto del mismo a desarrollar definitivamente la idea de que para que un grupo de trabajo sea operativo y funcione, se tiene que dar entre sus miembros un estilo cooperativo. Ello nos lleva a considerar los aspectos a tener en cuenta en el trabajo cooperativo.

Las tendencias operantes en la vida del grupo, los modos fundamentales de interacción humana, reciben el nombre de procesos sociales. Cuando los hombres trabajan juntos para fines comunes, su comportamiento se denomina cooperación. Cuando contienen unos con otros, su comportamiento se califica de conflicto. Cooperación y conflicto son 2 procesos básicos de la vida del grupo. Aquí vamos a considerar su relación con la integración del grupo.

Formas de cooperación social

Los hombres no pueden asociarse sin cooperar en su persecución de los intereses comunes o semejantes. Existen 2 tipos:

a) La cooperación directa

Incluye todas las actividades que a las personas les agrada hacer juntos: jugar, rendir culto, labrar el campo, trabajar, ... Hacen la tarea cara a cara porque constituye un estímulo o porque son labores demasiado difíciles de ejecutar por uno solo (ej: tirar de una cuerda).

b) La cooperación indirecta

Comprende todas aquellas actividades en que las personas efectúan tareas claramente desiguales que tienden a un solo fin. Aquí aparece la división del trabajo (ej: en la industria, gobiernos, familia, actividades recreativas, ...) Queda al descubierto donde quiera que los individuos combinan sus diferencias para su mutua satisfacción o para su bien común.

La sustitución de cooperación directa por indirecta ha ido acompañada por grandes avances técnicos que requieren claramente una especialización de funciones y conocimientos prácticos. Pero con respecto a las necesidades humanas este "especialista" tiende a adquirir las características altamente individualizadas "neuróticas". Es sintomático que actualmente iglesias, escuelas y otros numerosos agentes sociales sostienen programas de cooperación directa entre sus miembros o clientes.

Cooperación y Conflictos

El conflicto social incluye toda actividad en que unos hombres contiendan con otros por una consecución de objetivos. Existen 2 tipos:

a) Conflictos directos

Cuando los individuos o los grupos se contraponen, se perjudican o se destruyen mutuamente en el esfuerzo para alcanzar alguna meta (Ej: litigios, polémicas, actividad propagandística, luchas entre grupos económicos, venganza, revolución o guerra).

b) Conflictos indirectos

Cuando los individuos o los grupos no obstruyen de hecho los propósitos de los demás, y, sin embargo, tratan de obtener sus fines de tal forma que dificultan la consecución de los mismos por cualquiera otros. (Ej: la competencia por ingresos económicos, honores académicos o una mujer hermosa).

El conflicto social, el hombre contra el hombre, el grupo contra el grupo se nos muestra donde quiera que la sociedad exista. Pero si no fuera porque la cooperación cala a mayor profundidad que el conflicto, la sociedad no podría subsistir.

La cooperación y el conflicto no son cosas separables, sino fases de un proceso que siempre incluye algo de ambos. Incluso en las relaciones más amistosas, existe algún punto en que los intereses divergen. Este elemento de conflicto y de ayuda mutua lo exige todo el plan de vida, y el amor y la lucha se complementan sobre la faz del hombre. 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, y es porque la guerra no se sujeta a reglas.

La cooperación y los tipos de interés

a) La cooperación y los intereses comunes

Cuando los hombres reconocen la existencia de un interés común cooperan para llevarlo a cabo. (Ej: cuando los dirigentes apelan a la acción sobre la base de la lealtad al país, la clase, la raza o la religión).

b) La cooperación y los intereses semejantes

Cuando existe una actividad cooperativa en la persecución de intereses armónicos, tanto si son semejantes como individualizados. (Ej: Los hombres se unen para sacar provecho de la división del trabajo o para conseguir ayuda del Gobierno).

La actitud de cooperación y el interés va, por tanto, ligados. De aquí que la tendencia de cooperación no siempre depende del éxito. Efectivamente la derrota puede unir a los miembros del grupo más estrechamente que el éxito. (Ej: grupos religiosos perseguidos).

Nuestra sociedad moderna, con su extraordinario desarrollo de la división del trabajo y su considerable dependencia de la armonía entre los intereses semejantes, se caracteriza por una inestabilidad que se manifiesta, por una parte, en diversos tipos de conflictos en el orden social, y por otra, en una serie de perturbaciones de la personalidad individual.

Cooperación, conflicto y orden social en transformación

La organización social en un momento dado representa el equilibrio entre fuerzas unificadoras y fuerzas divisorias. Nuestras experiencias con los otros nos atan más estrechamente o nos apartan. Estos procesos sociales operan en tres niveles: entre grupos, entre individuos y entre un individuo y un grupo. Los principios que rigen tales procesos no son los mismos para cada uno de estos tres aspectos (Ej: la integración del grupo generalmente está más amenazada por los conflictos dentro del grupo que por los conflictos entre grupos). Hay que tener también en cuenta el factor de la competencia, que es la forma fundamental de la lucha social y se produce cuando la demanda supera a la oferta. (Ej: En nuestra sociedad hay generalmente más gente que quieren trabajo que empleo disponible). También aparece la rivalidad, en la que A desea no solo ganar el premio, sino derrotar a B. Existe así una gran hostilidad entre competidores y como consecuencia, puede producirse la competencia antagónica o conflicto.

Una de las más importantes generalizaciones de la sociología es la referente a la relación de hostilidad del extragrupo con la solidaridad del intragrupo. El conflicto entre grupos es un potente factor para fomentar la cooperación dentro del grupo. El conflicto entre grupos aumentará la moral y la integración interna del grupo si hay una anticipación de victoria y confianza en la lucha, pero la integración decrece cuando no existe una solución probable durante una crisis. No hay una buena razón para cooperar si la solución es inalcanzable. Además aparece

una creciente frustración que llevan a los miembros a la irritación, agresión y abstención de ayudar. En realidad, la integración aumenta durante una crisis si existen posibilidades de una solución cooperativa y disminuye si existen probabilidades de una solución competitiva.

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

Para el momento que nos ocupa, la cooperación en los equipos de trabajo, está sobradamente demostrado que, para que un grupo funcione, la cooperación tiene que ser más fuerte que el conflicto, ya que es lo que permite que los miembros del grupo encuentren una satisfacción personal al conseguir una satisfacción grupal. Por otra parte, la cooperación favorece la comunicación e interacción entre los miembros, y permite unos niveles de participación gratificantes tanto para el sujeto como para el desarrollo de metas grupales.

4.2. Factores de bloqueo en la comunicación que evitan la participación.

A pesar de lo considerado en el punto anterior, a veces la cooperación y la participación del grupo se ven perjudicadas por aspectos que bloquean la comunicación del grupo (es decir, aparece el conflicto y dificulta la interrelación entre los miembros, perjudicando la comunicación y dificultando la participación). Trabajemos aquí cuáles son los posibles factores de bloqueo de la comunicación en el grupo que evitan la participación de los miembros y dificultan el trabajo cooperativo.

Los defectos que causan conflictos en la comunicación pueden venir tanto por parte de la persona que habla como por parte de la persona que escucha; ejemplifiquemos determinadas conductas, en ambos casos, que si se dan impedirán las relaciones cooperativas de un grupo:

Por parte del que habla:

- No ha pensado lo que quiere decir, no organiza su pensamiento.
- 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 expresa pasando por alto puntos importantes de lo que los demás han dicho y sin seguir el razonamiento de lo que se está haciendo.
- Se extiende en detalles, aclaraciones, ejemplos...y la idea principal queda diluída.
- Se muestra egocéntrico; se fija sólo en sus propias ideas, sentimientos, opiniones..
- Presenta la opinión de una manera agresiva al grupo, dogmática.
- Necesita intervenir, llamar la atención del grupo, aunque no tenga nada que decir o no vea claro el tema.
- Utiliza al grupo como una tribuna de oradores, con palabras altisonantes y gestos inadecuados.
- Responde al otro no porque piense distinto que él, sino porque no sintoniza afectivamente con él.

- Habla para atacar a otro, poniendo de relieve ante todo los fallos de su razonamiento o los detalles erróneos de su pensamiento.
- Tiene prejuicios respecto de los demás; al hablar hiere la sensibilidad, consciente o inconscientemente.

Por parte del que escucha:

- No presta atención, se distrae con facilidad, da muestras ostensibles de aburrimiento.
- Atiende sólo a los tics, defectos de dicción, repeticiones...de los demás; en todo caso, con capta las ideas ni los sentimientos.
- Se preocupa ante todo de buscar los fallos de razonamiento de los demás; su objetivo es refutar al otro.
- Oye al otro pensando la respuesta contradictoria; polemiza.
- Busca dobles intenciones en lo que los demás dicen.
- Rechaza toda opinión contraria a su punto de vista. No aguenta que haya personas que piensen de modo distinto a él.
- Se resiste a aceptar que los demás tengan razón o que las soluciones que proponen sean mejores que las suyas.

4.3. Actitudes que favorecen la participación.

En contraposición al punto anterior, ejemplifiquemos en éste conductas y comportamientos que favorecen las buenas relaciones de comunicación de los grupos y, por tanto, la cooperación entre sus miembros:

Por parte del que habla:

- Expresa su opinión de una forma clara y coherente, después de haber pensado lo que realmente quiere transmitir.
- Aprecia la capacidad de comprensión de los demás y se adapta a ella, situándose al nivel de comprensión del grupo.
- Explica su opinión al grupo y los motivos por los que piensa así sin extenderse excesivamente, para oír la opinión de los demás.
- Expresa su pensamiento después de un esfuerzo por entender cuáles son los puntos más importantes de lo que se está diciendo y las razones por las que se dice.
- Expresa sus opiniones buscando sinceramente llegar a soluciones de grupo, no tratando de imponerse al grupo.
- Defiende con interés sus puntos de vista, sin tratar de imponerlos al grupo como los únicos posibles.
- Si no tiene nada que decir, se calla. Prefiere mantenerse en silencio antes que dar una opinión no pensada ni razonada.
- Utiliza un vocabulario sencillo, preciso y comprensible por todos los miembros del grupo.

- Se esfuerza por separar de una manera consciente en sus intervenciones las posibles soluciones al problema de sus reacciones emotivas ante los miembros del grupo.
- Se esfuerza por ser objetivo, reconociendo las aportaciones positivas del razonamiento de los demás y pasando por alto los detalles intrascendentes.
- Es consciente de sus prejuicios y de los puntos en que puede sentirse herida la sensibilidad de los demás. Se esfuerza por respetar a los demás y no herir sus sentimientos.

Por parte del que escucha:

- Permanece constantemente con interés, atención y participación activa. Aprovecha al máximo el tiempo de escucha. Mira a los demás mientras hablan con muestras de interés y respeto.
- Pasa por alto los pequeños defectos del comunicante y se fija ante todo en lo que dice, sus razones y sus aportaciones.
- Busca comprender al otro más que refutar sus ideas.
- Adopta ante el otro una actitud de aceptación de su persona.
- Se muestra confiado, intenta ser objetivo y evitar los prejuicios.
- Le parece normal que los demás piensen de modo distinto, es más, le parece que el grupo se enriquece cuando se aportan puntos de vista distintos sobre un tema.
- Acepta las ideas y soluciones que los demás proponen cuando el grupo ve que son buenas, aunque sean distintas que las suyas o aunque tengan consecuencias que le causen molestias.