

FOL
UNIDAD DIDÁCTICA 9.1

DINAMICA DE GRUPOS

ACTIVIDADES INICIALES:

- ¿Qué entiendes por grupo?
- ¿Has participado en alguno?
- ¿Por qué se une la gente?
- ¿por intereses económicos o por similitud de caracteres?
- ¿qué es para ti la familia?

ESTRUCTURA DE CONTENIDOS	
Introducción:	
1.	Los grupos.
2.	Tipos de grupos:
▪	Por el grado de integración entre sus miembros.
▪	Por el nivel de formalidad.
▪	Por su diseño.
3.	Equipos de trabajo.
4.	Factores que influyen en el funcionamiento del equipo.
5.	Dinámica de equipos.
6.	Tipos de técnico:
▪	Tec. De presentación.
▪	Tec. Con participación de expertos.
▪	Tec. Para promover la participación.
▪	Tec. Para el análisis y la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN:

En general, las relaciones humanas no son fáciles y menos en el trabajo, en el que jefes, compañeros, clientes, proveedores y colegas de otras empresas nos vienen impuestos, con los cuales tenemos que trabajar, formar grupos o equipos, para alcanzar tanto los objetivos empresariales como nuestros objetivos profesionales y personales.

Estas relaciones pueden ser mas o menos satisfactorias para sus protagonistas, pero en uno u otro caso, siempre influirán en la productividad de los propios trabajadores y por tanto en la productividad de la empresa, ya que en un grupo, la conducta de cada persona afecta y es afectada por la conducta de las demás. No olvidando que la conducta de los individuos en el grupo es algo mas que la suma total de cada uno actuando por su cuenta.

1. LOS GRUPOS:

El significado originario del término grupo era de nudo o circulo, expresiones que sugieren las ideas de **unión, cohesión e integración**. Hoy por hoy no existe un consenso acerca de la definición de grupo, pero a pesar de ello se puede llegar a afirmar que para que este exista es necesario y fundamental que sus miembros:

- ☐ Establezcan relaciones interdependientes.
- ☐ Participen en el grupo.
- ☐ Sientan el grupo como algo propio.
- ☐ Persigan un objetivo común.
- ☐ Tengan relaciones con otros grupos.
- ☐ Creen un clima de amistad y solidaridad.

Así pues, podemos definir los grupos como **un conjunto de individuos, que se identifican y se sienten parte de algo, parte de un todo que va mas allá de la personalidad de cada uno de ellos; cuyos comportamientos se influyen recíprocamente; que desarrollan tareas y actividades de modo conjunto y coordinado, sin dejarse llevar por luchas o enfrentamientos de intereses contrapuestos.**

No podemos afirmar que todo conjunto de personas pueda considerarse un grupo, ya que podemos encontrarnos personas que se encuentran juntas sin ninguna interacción entre ellas y por tanto no son un grupo propiamente dicho. Así por ejemplo un grupo de personas que coinciden en la consulta de un medico no puede considerarse grupo pues no desarrollan ninguna actividad conjunta ni persiguen un fin común. La cosa cambiaria si al no saber que turno de entrada seguir dialogan para encontrar la solución mas acorde para todos.

TIPOS DE GRUPOS

Todas las personas necesitamos la ayuda de otras personas para desenvolvernó en la vida, por ello es normal que a lo largo de ella formemos parte de muchos y diversos tipos de grupos. Podemos realizar distintas clasificaciones función de los criterios que utilicemos. Así pues tenemos según:

El grado de interacción entre sus miembros:

- ❑ **G.PRIMARIO:** grupo reducido o restringido, que tiene un alto nivel de interacción y fundamentos mas emotivos y sentimentales que racionales y prácticos. Ej. Familia, amigos..
- ❑ **G.SECUNDARIO:** es un grupo amplio con un nivel de interacción reducido, ya que la relación entre sus miembros se limita a algunos aspectos de la vida, no a la totalidad del individuo. Estos se fundamentan en normas frías y racionales. Ej. Comunidad de vecinos, club deportivo, grupo de trabajo..

El nivel de formalidad:

- ❑ **G.FORMALES:** son creados deliberadamente por la organización para realizar una serie de tareas específicas y alcanzar con ellas unas metas determinadas. Estos a su vez pueden ser: **permanentes:** como puede ser el equipo de altos ejecutivos, las unidades de trabajo de los distintos departamentos... y **temporales:** creados para realizar una tarea muy particular que una vez terminada desaparecen. Estos grupos pueden tener una duración amplia. Ej. Miembros de un jurado.
- ❑ **G.INFORMALES:** surgen en las organizaciones sin estar deliberadamente planificados. Se forman espontáneamente con la finalidad de satisfacer necesidades comunes. Estos grupos existen porque todos tenemos necesidad de relacionarnos con otras personas. La creación real de tales grupos depende mucho de la localización física de las personas, de la naturaleza del trabajo que van a realizar, de los horarios..etc. Los grupos informales que surgen en grandes organizaciones se pueden clasificar en varios tipos:
 - **Horizontales:** son los mas comunes, y se definen como asociaciones informales de trabajadores, directivos u otros miembros de la organización que tienen mas o menos el mismo rango y trabajan en áreas muy cercanas.

- **Verticales:** están formados por miembros de un mismo departamento pero ubicados en diferentes niveles jerárquicos. Es el caso de grupos compuestos por varios trabajadores, uno o dos capataces y uno o mas directivos de alto nivel.
- **Mixtos:** están compuestos por miembros de distintos niveles jerárquicos y diferentes departamentos, que se encuentran localizados en diversas zonas y se unen por azar.

Por su diseño: algunos tipos de grupos son diseñados deliberadamente para llevar a cabo determinadas tareas de la organización. Podemos encontrarlos:

□ **COMITES:** Es un tipo especial de junta en el que los miembros, en sus diferentes papeles, reciben autoridad o poder para tratar un problema que deben resolver. Se constituyen normalmente para tomar decisiones en la organización y pueden ser permanentes o temporales. Existen buenas razones para que las decisiones se adopten en grupo. Esta demostrado que los grupos a menudo resuelven los problemas con mayor precisión que los individuos y además la gente está mas dispuesta a aceptar una decisión que a ayudado a tomar. Aunque se hace un gran uso de los comités, se les considera con frecuencia un mal necesario. Se piensa que producen compromisos débiles, formas de evadir la responsabilidad y perdidas de tiempo.

□ **G. De TRABAJO AUTOADMINISTRADOS:** surgen cuando es preferible diseñar el trabajo no como un conjunto de tareas individuales sino como una tarea compartida por el grupo. En este caso, en vez de diseñar los trabajos en la forma tradicional y especializada, en la cual cada persona es responsable de una tarea, el grupo se responsabiliza de la actividad global. En la planta automotriz de Volvo en Suecia cada equipo es responsable de una fase de la producción, como por ejemplo la instalación del equipo eléctrico, la colocación de la tapicería...Cada equipo planifica y controla su propio ritmo de trabajo, así como se organiza así mismo y a los trabajadores se les permite escoger las tareas a realizar. Suele haber un supervisor por cada dos equipos.

□ **GRUPOS DE CALIDAD:** como fruto de la implantación en las empresas de programas de gestión de calidad total, han surgido desde finales de la década de los setenta una serie de grupos denominados genéricamente de calidad. Tienen como objetivo ultimo la resolución de problemas que encuentran en su trabajo las personas. Pueden ser implantados en empresas industriales y de servicios, cualquiera que sea su actividad y tamaño. Existen principalmente dos grandes categorías:

- **Grupos de mejora de la calidad:** son grupos en los que la dirección de la empresa determina quienes son sus miembros y cual es el tema a resolver. Están formados por personas de diferentes departamentos y niveles. Su duración es temporal, ya que el grupo se forma específicamente para cada proyecto. Resuelto el proyecto el grupo se disuelve.
- **Círculos de calidad:** son pequeños grupos de trabajo que voluntariamente desarrollan actividades de control y mejora de la calidad dentro de un área de trabajo concreto. Sus rasgos relevantes son la continuidad, el desarrollo individual y grupal y el uso de una serie de técnicas o herramientas básicas de fácil utilización. Su estructura no suele ser jerárquica, se reúnen periódicamente y utilizan para ser mas eficientes métodos como la tormenta de ideas.

CASO PRACTICO

Un conjunto de personas esperan en el aeropuerto para tomar el vuelo Madrid-Londres. La salida está prevista para las once de la mañana, pero la compañía anuncia que tiene un retraso de cinco horas.

- A) indica si estas personas forman un grupo y porque.
- B) Describe una situación en la que se den las condiciones que permitan considerarlas un grupo.

2. EQUIPOS DE TRABAJO

Hemos vistos que un grupo es una entidad distinta de un conjunto de personas, pero ¿es lo mismo un grupo que un equipo de trabajo?

Un equipo de trabajo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar procedimientos, actividades, productos, servicios... con el fin de lograr un mayor eficacia en el logro de los objetivos fijados.

Los equipos de trabajo cumplen una serie de funciones y responden a una serie de características.

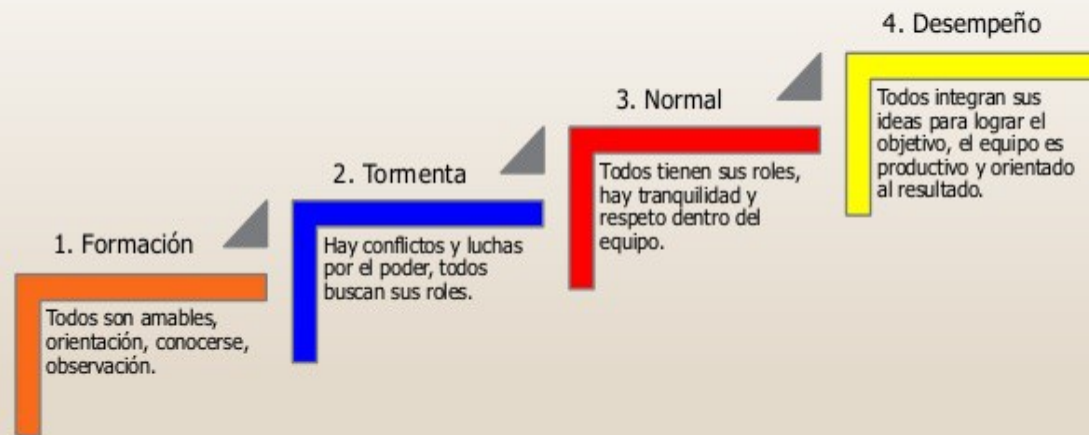
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar y presentar información de forma adecuada. ○ Exponer nuevas ideas, enfoques y procedimientos. ○ Crear y experimentar nuevas ideas, productos y servicios. ○ Analizar, valorar y planificar sistemas de trabajo. ○ Poner en practica sistemas de ejecución. ○ Coordinar distintas funciones de los miembros y /o departamentos a los que representan los miembros.

CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tienen una meta definida. ○ El trabajo se distribuye sobre la base de las habilidades y capacidades personales. ○ Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro se esfuerza para alcanzar los mejores resultados. ○ Cada miembro del equipo establece una comunicación fluida y constante con los demás. ○ El trabajo es un resultado del equipo y no de la suma de las aportaciones de los miembros. Además el esfuerzo coordinado de sus miembros tiene mejores resultados que la suma de cada uno individualmente. Esto es la sinergia.

Por ultimo, señalar que para la existencia de un equipo de trabajo es necesario que exista una comunicación fluida tanto para transmitir ideas y sentimientos.

La cohesión del equipo, los comportamientos cooperativos individuales y las decisiones colectivas dependen de la amplitud y calidad de la comunicación que existe en el interior del mismo.

4 fases de formación de un EQUIPO



VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

VENTAJAS

La productividad es mayor que a nivel individual

Posibilita la división de tareas

Aumenta los puntos de vista

Posibilita detección y correcciones individuales

La información grupal es mayor que la individual

Produce más y mejores soluciones

DESVENTAJAS

Problemas de coordinación

Potencia el conformismo

Posibilidad de manipulación de los miembros más fuertes

Holgazanería social

Uniformidad

Mayor lentitud en los procesos

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO

Para que un equipo de trabajo desarrolle su actividad de forma eficiente es necesario tener en cuenta una serie de factores que condicionaran sus resultados:

- ❑ **ESTILO DE DIRECCIÓN:** los equipos fracasan a menudo por la imposibilidad de adecuar unas estructuras de dirección y organización rígidas a nuevas formas de encarar los problemas.
- ❑ **NUMERO DE MIEMBROS:** el tamaño ideal está entre cuatro y ocho miembros aunque dependerá de la tarea que se ha de llevar a cabo y los objetivos que se han de alcanzar.
- ❑ **AMBIENTE FISICO:** es necesario que el ambiente este adecuado a la actividad que se va a desarrollar.
- ❑ **RELACIONES INTERPERSONALES:** deben ser amables, cordiales, francas, tolerantes, de a precio y colaboración. La reducción de las tensiones favorece el trabajo y la producción de equipos.
- ❑ **COMUNICACIÓN:** ha de ser libre y espontánea que evite formación de bandos y que permita tomar decisiones mediante el acuerdo.
- ❑ **ATENCIÓN:** debe prestarse atención tanto a la actividad como a lo que ocurre en el equipo en el transcurso de la tarea.

Habilidades comunicativas:

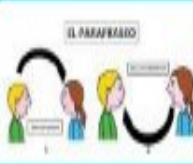
- Tener un buen concepto de si mismo.
- Promover la escucha activa, la empatia y el feedback.
- Realizar preguntas para coordinar y facilitar el trabajo.
- Ser flexibles ante los cambios, opiniones y conflictos.
- Desarrollar proactividad o actitud positiva ante los retos.
- Fomentar el comportamiento asertivo.
- Aprender a hacer críticas y a aceptarlas.

HABILIDADES PARA CONSEGUIR TENER UNA ESCUCHA ACTIVA



MOSTRAR EMPATÍA

- Ponernos en el lugar del otro.



PARAFRASEAR

- Decir con tus palabras lo que acaba de expresar el emisor.



TENER SENTIDO DEL TIEMPO

- Saber cuando hablar y cuando callar.



RESUMIR

- Informar de nuestro grado de comprensión.

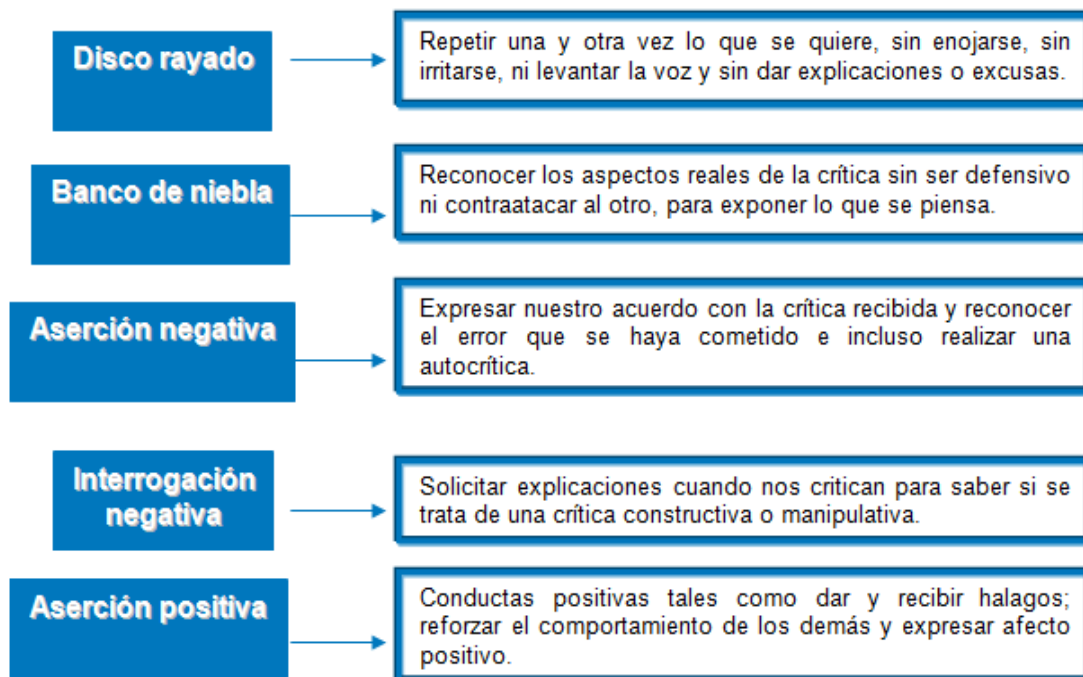


EMITIR PALABRAS DE REFUERZO

- Cumplidos que hacen sentir bien a la otra persona.

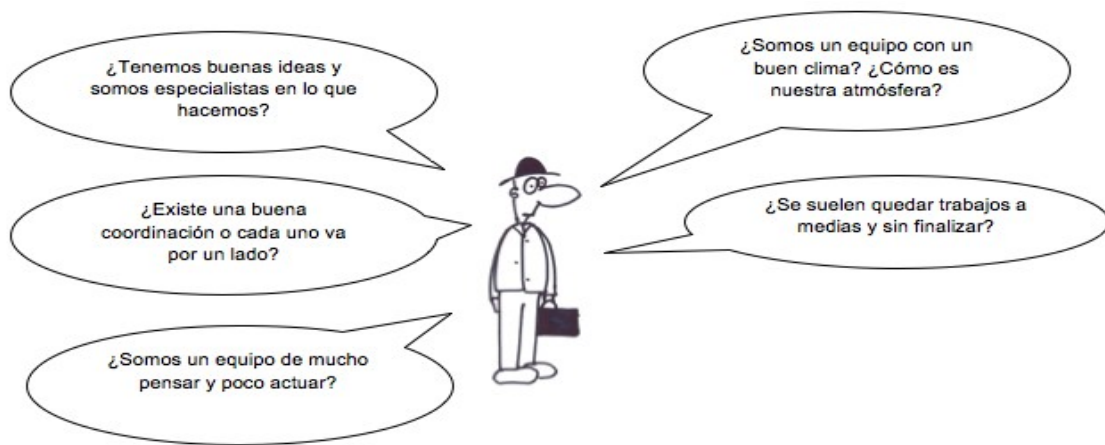


Técnicas de asertividad












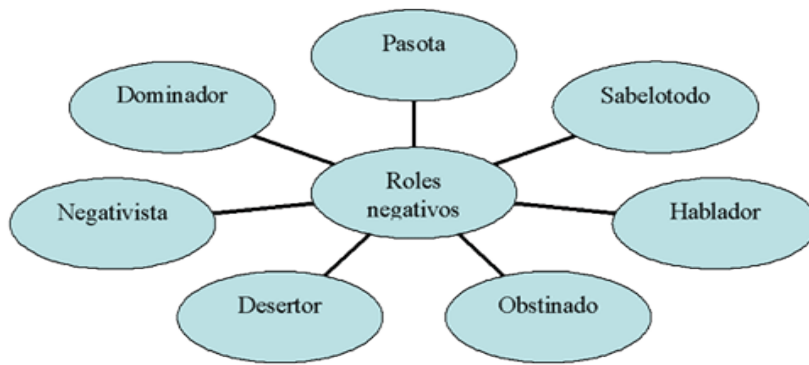
La **inteligencia emocional** es la capacidad para relacionarse con uno mismo y con los demás, y comprender nuestros sentimientos y los sentimientos ajenos.





Los roles y sus descripciones

Contribución			Debilidades permitidas
	Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus propios pensamientos como para comunicarse eficazmente.
	Investigador de Recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
	Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve el debate entre los miembros del equipo.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
	Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
	Monitor Evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Puede carecer de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
	Cohesionador	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha, construye e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
	Implementador	Disciplinado, leal, conservador en sus hábitos. Transforma las ideas en acciones. Práctico.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
	Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
	Especialista	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.



CASO PRACTICO

La dirección de un supermercado ha recibido numerosas quejas de clientes que manifiestan no haber recibido un buen servicio ni un trato adecuado.

Decide formar un equipo con la encargada del almacén, el jefe de compras y la jefa de contabilidad para analizar la situación y proponer estrategias que mejoren la atención al cliente.

Se reúnen y no llegan a ninguna conclusión. El director, ante la falta de propuestas, toma la decisión por su cuenta.

- Explica si puede considerarse un equipo de trabajo y si su composición es la adecuada para tratar el problema.
- ¿El equipo está cumpliendo la función encomendada de forma eficaz?

DINAMICAS DE GRUPOS

Un equipo es una entidad que puede cambiar a lo largo del tiempo porque también lo hacen los miembros que forman parte de él. Por ello se habla de **dinámica**, de movimiento. Un equipo no es una entidad estática porque los participantes modifican constantemente sus relaciones mutuas, porque las situaciones son distintas y porque se asumen diferentes tipos de tareas.

La dinámica de grupos **es la disciplina que estudia las fuerzas que actúan sobre un grupo y le hacen comportarse de una determinada manera.**

Como toda disciplina, la dinámica de grupos tiene una serie de procedimientos o técnicas que permiten la aplicación práctica de los conocimientos. Así pues, podemos hablar de las técnicas de dinámica de grupos como el conjunto de medios, instrumentos o procedimientos que, aplicados al trabajo en equipo, sirven para desarrollar su eficacia y facilitar el logro de objetivos.

La dinámica de grupos y, en concreto, sus técnicas pueden utilizarse en distintos ámbitos pues son aplicables siempre que exista un grupo de personas. Nosotros nos centraremos en su aplicación en los equipos de trabajo en el entorno laboral y destacaremos tanto sus características como sus objetivos:

CARACTERISTICAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Son herramientas para que el equipo de trabajo funcione eficazmente. Nunca deben considerarse como un fin en sí mismas sino como medios para alcanzar los objetivos grupales.▪ Son técnicas con un cierto carácter lúdico. Por lo que a veces se denomina juegos.▪ Favorecen el aprendizaje, no solo de contenidos, sino también de comportamientos y actitudes.

OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none">▪ Aprender conceptos, procedimientos y actitudes.▪ Analizar y solucionar problemas referidos a la tarea y a el funcionamiento del grupo.▪ Optimizar las relaciones entre los miembros del equipo.▪ Evaluar al equipo y el trabajo desarrollado.

3. TIPOS DE TÉCNICAS

A continuación vamos a ver algunas de las técnicas mas utilizadas en los equipos de trabajo, no olvidando que existen muchas mas.

- **TEC. DE PRESENTACIÓN:** Son utilizadas para que todos los integrantes del equipo se conozcan y así poder dar respuestas a preguntas como: ¿quiénes y como son los demás? ¿cuáles mi puesto entre ellos?, que generan un gran nerviosismo o tensión. Recuerda tu primer día de instituto rodeado de gente desconocida. Dentro de este tipo podemos destacar la auto presentación, entrevista y presentación.

- **TEC. CON PARTICIPACIÓN DE EXPERTOS:** en muchas ocasiones es necesario para la solución de problemas, así como, para la toma de decisiones, la presencia de expertos que proporcionan información y un punto de vista especializado y que estimulen el análisis y la reflexión sobre el tema que se va a tratar. Así tenemos:

- **el simposio,** donde se reúnen una serie de especialistas en distintos aspectos del tema a tratar y cada uno expone durante 15 o 20 minutos información, ideas, opiniones, sobre el tema que se le ha encomendado.

- **La mesa redonda:** consiste en reunir a una serie de especialistas con opiniones divergentes sobre un mismo tema, estableciéndose un pequeño debate con los integrantes de la mesa.

- **La entrevista colectiva:** un especialista es interrogado por varios miembros del equipo sobre un tema o problema de interés general.

- **TEC. PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN:** con ellas tratamos de fomentar la comunicación y, en definitiva las relaciones entre los miembros del grupo. Podemos destacar entre otras:

- **philips 66:** seis personas discuten durante seis minutos sobre un tema. Después, a través de un portavoz, los grupos ponen en común lo esencial de sus conclusiones.

- **Tormenta de ideas:** consiste en expresar las ideas u ocurrencias libremente de forma informal en torno a un tema o problema planteado. Uno de sus miembros actúa como secretario anotando las ideas expresadas.

- **El cuchicheo:** durante cinco minutos y por parejas se dialoga sobre el tema planteado. Posteriormente cada pareja expone al resto del equipo las conclusiones a las que han llegado.
- **TEC. PARA EL ANÁLISIS Y LA TOMA DE DECISIONES:** se utilizan para estudiar un problema y encontrar la o las soluciones mas adecuadas.
- **Estudio de casos:** se expone un caso en forma de historia para que los participantes lo analicen y busquen soluciones. Después se trata de llegar a conclusiones. Puede trabajarse de forma individual o colectivamente.
- **Dramatización o role-playing:** se representa una situación real o posible con personajes característicos durante 5 o 10 minutos.

Para finalizar, es importante tener en cuenta que todas las técnicas tienen sus ventajas e inconvenientes. Además, el buen resultado y la efectividad de las mismas dependerá de que sepamos escoger la mas adecuada a cada situación y circunstancia concreta, que los objetivos a alcanzar sean claros y que exista actitud de cooperación en los participantes, todo ello dentro de una atmósfera cordial y democrática.

ACTIVIDADES

- 1) Señala a que grupos perteneces en tu vida cotidiana. Descríbelos y analiza si cumplen las condiciones para formar grupo.
- 2) Analiza el grupo de tu clase: ¿consideras que es primario o secundario, formal o informal, un solo grupo o un conjunto de pequeños grupos?
- 3) Recuerda algún trabajo de clase que hayáis hecho en pequeños grupos.
- 4) Señala algunos de los problemas que te encuentras al trabajar en equipo dentro de tu clase.
- 5) El profesor de FOL decide recurrir a la ayuda de especialistas para explicar los derechos de los trabajadores. Para ello reúne a:
 - un gerente de un establecimiento comercial
 - un representante de los sindicatos
 - un responsable de recursos humanos de una empresa
 - un profesor de derecho laboral.

Cada uno de los especialistas expone su tema durante diez minutos y, a continuación, se establece una discusión entre el gerente y el sindicalista con relación a la duración de la jornada laboral.

- a) Explica qué técnica emplea.
 - b) Define los objetivos que persigue este profesor.
- 6) Describe un problema imaginario que tenga como causa un exceso de normas e indica las repercusiones que puede tener.
- 7) Los cinco trabajadores del departamento de contabilidad de una empresa ¿pueden considerarse un grupo? Explica qué condiciones deberían cumplir para ser un grupo.
- 8) Explica por qué es importante la participación de los trabajadores en el proyecto empresarial.