

## **Tema 18.**

# **LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

### **INDICE.**

#### **INTRODUCCION.**

#### **1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

#### **2. DINÁMICA Y DIRECCIÓN DE GRUPOS: TÉCNICAS.**

##### **2.1. Concepto, objetivos y niveles.**

##### **2.2. Técnicas más usuales.**

#### **3. DIRECCIÓN DE REUNIONES.**

##### **3.1. Definición y Tipos de reuniones:**

##### **3.2. La Dirección, funciones y estilo.**

#### **4. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UNA REUNIÓN EFICAZ. APLICACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL.**

##### **4.1. Etapas por las que desarrollo de una reunión.**

##### **4.2. Factores que influyen su funcionamiento.**

#### **5. LA PARTICIPACIÓN EN EQUIPO DE TRABAJO.**

##### **5.1. Etapas por las que se desarrolla el equipo de trabajo.**

##### **5.2. Ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo.**

##### **5.3. Roles desempeñados por sus participantes.**

##### **5.4. Trabajo cooperativo y conflictos.**

## *T* INTRODUCCIÓN:

*odos necesitamos la ayuda de otras personas para desarrollarnos en la vida, y así pertenecemos a distintos grupos por diferentes motivos y con metas dispares, entre ellos el grupo de trabajo. Puede plantearse como una forma de organizar el trabajo en la empresa, donde, al igual que las reuniones de trabajo, prima la consecución de objetivos más que las relaciones afectivas, aunque para su efectividad las necesita.*

### 1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

#### 1.1. Definición y Elementos:

Forma de organizar el trabajo mediante un *conjunto de individuos que persiguen un objetivo común, estableciendo unos niveles de interacción, diálogo y comunicación que permita establecer unos procedimientos de de trabajo a partir de los cuales y a lo largo de un proceso, se consiga la realización de las metas grupales propuestas*. Son grupos centrados en la meta, motivo por el que se constituye, aunque una vez establecido, cobra importancia el nivel afectivo e interpersonal (*mantenimiento*) conformando grupos informales.

Sus **elementos estructurales** esenciales son para **Fitcher y Shaw**, entre otros autores:

- **IDENTIDAD** común, conciencia de grupo identificable por sus miembros y observadores externos conformando una **CULTURA**, intereses y valores que lo cohesionan y definen (valiéndose de símbolos, ritos, mitos, héroes y lenguaje grupal).
- **METAS** definidas, que son el porqué de su existencia
- **ROLES** diferenciados: un modelo organizado de conductas y tratamientos esperados (son el aspecto dinámico del status).
- **ESTATUS**: prestigio, posición o rango dentro de la estructura grupal, otorgado por la evaluación de sus cualidades personales y en la ejecución de la tarea, mayor cuanto más relevante sea para el bienestar grupal, y que puede crear desequilibrios entre los miembros.
- **ESTRUCTURA GRUPAL**: sistema por el que los individuos coordinan sus funciones.
- Interacción, a través de **REDES DE COMUNICACIÓN** (dispositivos de coordinación).
- **REGLAS O NORMAS** formales o informales: que promueven la cohesión y supervivencia, el logro de sus metas y definen sus relaciones internas y externas.

- Un sistema de **CONTROL** y sanción para mantener su estabilidad y funcionamiento.

**Son muchas las definiciones aportadas por diferentes autores:**

**Shaw**, en los 80 lo define como “un conjunto de personas que interactúan mutua y habitualmente de modo que cada uno influye y es influido por los demás”

**Schaffers’89** lo define como “conjunto de miembros que para alcanzar un objetivo se inscriben en un proceso de interacción y comunicación y desarrollan lazos de solidaridad. Para ello necesita un sistema de normas comunes y una distribución de tareas diferenciadas por roles”.

**Turner**, 1989, lo entiende como “un conjunto de individuos que se perciben como miembros de una misma categoría social y logran una implicación emocional y un consenso social sobre la evaluación del grupo y sus pertenencia a él”.

**De Visscher**, 1991: “Campo de fuerzas que funciona dentro de una zona dejada libre por las diferentes formaciones Sociales.” (*Sistema autónomo dentro de otro más amplio*).

## **1.2. Características.**

Podemos caracterizarlos, dentro de la tipología de grupos como:

- Secundarios, abiertos e institucionales (no espontáneos), bajo criterios administrativos.
- Formales, estructurados y organizados por roles y reglas impersonales, aunque en su seno se conforman grupos informales por lazos afectivos.
- centrados en la meta, motivo por el que se constituye y con un alto nivel de compromiso.
- Pequeños, a pesar de su naturaleza secundaria, como subgrupo de una gran organización.
- Temporales en sus elementos, aunque permanentes en sus estructuras.
- El trabajo es fruto del equipo, aunque dividido por habilidades individuales, lo que exige coordinación y comunicación fluida y constante y unos procedimientos preestablecidos.
- Muestran gran diversidad y complejidad y aparecen dos dimensiones de funcionamiento con unos roles específicos, de **tarea o de producción, de interacción o socioemocional**, así como dos niveles, **externo e interno**.

- El resultado de su trabajo goza de autonomía y sustantividad aunque no es un producto final completa inseparable de la actividad global.
- En ellos coexisten diversas influencias derivadas de:
  - su propia dinámica interna y las relaciones con el ambiente externo a la organización.
  - estructuras formal e informal (en función de las relaciones que el grupo y sus miembros mantienen con otras partes de la organización y las posiciones que ocupen en ella).

## 2. DINÁMICA Y DIRECCIÓN DE GRUPOS: TÉCNICAS.

### 2.1. Conceptualización, objetivos y niveles.

Las dinámicas grupales han sido impulsadas por la **psicología de la Gestalt** o de la forma, rama de la psicología social que entiende que en la experiencia psíquica, percibimos totalidades, no meros datos sensoriales, dotados de significación. **Lewin**, que en los años 40 trasladó los principios de la **Gestalt** al estudio de la personalidad humana, se propuso estudiar las fuerzas internas que determinan el comportamiento del individuo en el grupo, diseñando técnicas apropiadas.

**Lewin** las definía como el “estudio de las personas en interacción en el seno de los pequeños grupos”. Sus **principios** fundamentales son:

- ✓ El grupo es sinergia (el todo es superior que la simple suma de sus partes)
- ✓ La interacción genera un movimiento (evolución grupal) con entidad propia.
- ✓ El comportamiento del individuo es distinto cuando está en grupo.

Conjunto de técnicas, medios e instrumentos o procedimientos que con carácter lúdico, y aplicadas al trabajo en equipo sirven para analizar las interacciones grupales y mejorar:

- la evaluación y autoconocimiento (aspectos fuertes /débiles) de sus miembros y del grupo.
- la cohesión e integración grupal, la sinergia, el aprendizaje y la efectividad en el trabajo.

### Los Objetivos de las técnicas de dinámica grupal son:

- Hacer al individuo consciente de la necesidad de cambio, de sus posibilidades y responsabilidades en éste, y de dirigirlo conforme a los objetivos del grupo.
- Conocer (y concienciar) por qué la presencia del grupo facilita o inhibe el desempeño.

**Munné** sustituye el concepto “dinámica” por el de “actividad”, y distingue **4 niveles**:

- N. Temático: tarea manifiesta y explícita del grupo,
- N. Funcional: ente productor de ideas, que discute y decide.
- N. Socio- cognitivo: cogniciones de los miembros respecto a cosas y personas.
- N. Afectivo: fuerzas de carácter emotivo y sentimental que se dan en las interacciones.

Así se han diseñado con los años distintas técnicas para cada uno de estos niveles.

## **2.2 Técnicas más usuales de dinámicas grupales.**

No hay una técnica universal, sino distintas para cada nivel, cuya idoneidad depende de los *objetivos, tamaño y madurez del grupo y del director* (capacidad y motivación) y del *ambiente* (espacio, tiempo, ruido). Nos limitamos a exponer las más conocidas, siendo las 6 primeras orientadas *a relación*, y el *a la tarea*, aunque pueden tener ambos usos.

### **1) T-GROUP** (Grupo de entrenamiento o de formación, Grupo de diagnóstico o de base):

Entre 10-15 personas que no se conocen establecen comunicación verbal en varias sesiones, dirigidas y evaluadas por un animador o monitor y con presencia de un observador no participante, que informa al grupo de sus observaciones objetivas. Entre sujeto y entorno se establece una estructura dinámica, fuerzas en equilibrio que cuando se rompe crea tensión en el individuo, que actúa para restablecerlo. Para conocer o modificar la conducta grupal hay que hacer sentir a los miembros su propia dinámica interna, mejorar la comunicación y eliminar obstáculos interiores y defensas externas. Así la discusión es un fin en sí misma y un medio de formación (se ha extendido con éxito en la formación de mandos industriales y educadores).

### **2) Sensitivity Training:**

Consiste en una sensibilización personal a través del grupo, concediendo gran importancia a la comunicación personal y a la expresión física. Por ej., los grupos de encuentro, que tienen su origen en la Teoría de la espontaneidad creadora de MORENO y en la Teoría de autorrealización de MASLOW.

### **3) Role-playing, o Juego de roles:**

Se presenta una situación y cada partícipe asume un rol de otra persona del grupo, ideal, opuesto al suyo...facilita la comunicación, despersonaliza los problemas, identificarse con las

situaciones de los demás, etc. Es una de las más usadas en la selección de personal y en la formación de directivos.

#### **4) Psicodrama: MORENO:**

Terapia de representación en grupo (como en un teatro) de situaciones vitales, superando el círculo cerrado paciente- terapeuta, más profunda que en vida real, liberando tensiones, pasiones, creatividad. Se produce una catarsis, tanto en el que actúa como en el auditorio, que se siente identificado. Una discusión final entre los “actores” y entre éstos y el público contribuye a ello y con un animador.

#### **5) Sociodrama:**

**Se trata de** representar papeles reales, con el fin de liberar las trabas a espontaneidad y la creatividad. MORENO apuntó los siguientes elementos:

- *escenario*: construyó varios Therapeutic Theatre, por ser un elemento fundamental;
- *grupo*: cada miembro interpreta aspectos propios pasado/presente/futuro o de otros miembros, con distintos recursos dramático (autopresentación, soliloquio, proyección)
- *director*: dirige la acción escénica (guía, estímulo), terapeuta social (introduce a los sujetos, corrige actitudes...) y analiza resultados (informando y estimulando al público);
- “*egos*” *auxiliares*: personajes ajenos al grupo, que hacen de actores, terapeutas, etc.
- *público* activo: discute e interpela a los actores y responde a los estímulos del Director.

#### **6) Análisis de interacción de Bales (funcionalista de la Universidad de Harvard).**

El objetivo es investigar los procesos dinámicos en el grupo, y las relaciones grupales basándose en las interacciones verbales / no verbales, que el observador registra precisando: el miembro que inicia la interacción, el miembro al que se dirige y su conducta (clasificada por categorías simétricas) y le atribuye un significado (inferencias).

- A) Reacciones positivas: 1) Solidaridad, 2) Distensión, 3) Acuerdo.
- B) Preguntas: 4) Pide orientación, 5) Pide opiniones, 6) Pide sugerencias.
- C) Intentos de respuesta: 7) Da sugerencias, 8) Da opiniones, 9) Da orientación
- D) Reacciones negativas: 10) Desacuerdo, 11) Tensión, 12) Antagonismo
  - Las situaciones 1 y 12 reflejan problemas de integración.

- Las situaciones 2 y 11 reflejan problemas de tensión.
- Las situaciones 3 y 10: problemas de decisión,
- Las situaciones 4 y 9: problemas de influencia o control.
- Las situaciones 5 y 8: problemas de evaluación,
- Las situaciones 6 y 7: problemas de comunicación.

Así elabora un cuadro bidimensional con 12 categorías (*eje vertical*) y un orden de concurrencia temporal de actos (*eje horizontal*), con exhaustividad (recoge los actos observables, asociados a cada categoría) y continuidad (sigue una secuencia temporal), informando acerca de:

- diferencia de roles y matriz *quién a quién*: secuencia temporal donde ocurren actos por matrices proactivas y reactivas y donde cada uno inicia o recibe interacción con el resto.
- Perfiles de interacción: grado y tipo interacción (orientación a la tarea y a la sociabilidad).

#### 7) **Método de discusión, Phillips 66:**

El *coordinador-animador* expone un tema e invita al auditorio a organización en comisiones de 6 miembros que dedican un par de minutos a conocerse y elegir a su presidente, secretario y moderador, que será quien: controla el tiempo (1 minuto para cada miembro) y organiza las intervenciones. Cada comisión discute el problema 6 minutos (*de ahí nombre, grupos de 6 miembros discuten 6 minutos*) y el secretario anota cada aportación, se discuten en grupo seleccionando las mejores, e informa de los resultados a la asamblea, donde puede continuar el debate. El coordinador mostrará las conclusiones (*aprendizaje cognoscitivo*) y conductas (*afectivo*). Esta técnica permite: participación democrática en grupos numerosos, recoger y confrontar opiniones en poco tiempo, estimula la responsabilidad, enriquecimiento mutuo, síntesis y conduce a conclusiones. Sirve para tomar acuerdos, promover y evaluar una actividad, repasar conocimientos, completar información de un tema, etc.

#### 8) **Discusión en panel:**

Su nombre proviene del concepto anglosajón de *panel*, que significa jurado. Consiste en la reunión de un grupo de expertos que interviene frente a una asamblea sentada alrededor del /o frente al panel, que sigue el debate y puede intervenir. Les conduce un animador, que no debe improvisar, y es importante el orden del día. No puede ser muy prolongado porque el auditorio está menos comprometido que P66. Útil en decisiones colectivas de forma democrática, y para información bilateral, ascendente –descendente (*no desde arriba hacia abajo*).

**9) Brainstorming o Torbellino de ideas:** sobre activación del cerebro.

Un grupo pequeño, de 6 a 12, y heterogéneo, reunido para producir el mayor nº de ideas o soluciones a problemas concretos, contando con un animador y varios observadores (que anotan las propuestas) y donde la imaginación creadora juega un papel importante: aprehender ideas en estado naciente, antes de ser admitidas en los sistemas cerrados y rígidos de pensamiento lógico, sin censura, la única regla es la prohibición de criticar lo que se dice. Terminada la sesión, un jurado de expertos selecciona y evalúa el material. Se utiliza en publicidad, en la solución de problemas no estandarizados, etc.

**10) Análisis morfológico o parrilla de ideas:**

Sirve para generar ideas, identificando las distintas dimensiones y funciones de un tema sobre una matriz de usos, sin desechar ninguna, por loca que parezca, que puede ser la mejor.

**11) Grupo Nominal:**

Es una técnica de trabajo consistente en las siguientes acciones:

1º el moderador formula el problema y cada miembro anota ideas individualmente.

2º, el moderador las lee sin decir su autor y las anota en la pizarra, agrupadas por afinidad.

3º, se discuten en grupo.

4º se votan en secreto sin elegir una concreta sino un listado jerarquizado, lo que permite contar con alternativas.

**12) Delphi:**

Técnica de trabajo aislado y mediatizado por un moderador, en el que toda la comunicación se emite por correo, con los siguientes pasos:

- 1º, se define el problema y se selecciona a los expertos,
- 2º, se les pasa el primer cuestionario y a partir de sus respuestas se elabora el 2º
- 3º, se les pasa el 2º cuestionario, en el que se les pide que valoren cada respuesta.
- 4º jerarquiza y elabora un tercer cuestionario en el que aparecen solo las más votadas.
- 5º de nuevo se les pide valoración, con la que se redactará un informe final.

Así es adecuada cuando existe conflicto, o se encuentran separados sus miembros, o la tarea está muy poco estructurada y exige tiempo y condiciones para reflexión en profundidad.



**13) Mesa redonda:**

Se trata de un grupo de 3-6 expertos que discuten puntos de vista *divergentes* en una mesa situada frente a un auditorio y con ayuda de un coordinador imparcial que elige y asesora a los expertos. Útil para identificar y abordar diferentes puntos de vista del problema, campos de acuerdo y desacuerdo y decidir con una visión contrastada.

**14) Simposio:**

Entre 3- 6 expertos intervienen frente a un auditorio, tratando aspectos *complementarios* del mismo tema (sin discusión). Útil para obtener información especializada, así como para evaluar capacidades y modos de expresión.

**15) Debate público:**

2 expertos con puntos de vista diferentes o complementarios. Es similar a panel, pero al ser más reducido hace el diálogo más fluido y permite mayor exhaustividad.

**16) Seminarios:**

Entre 5-12 expertos investigan en sesiones programadas, recurriendo a fuentes originales de información. Favorece un aprendizaje activo, cognoscitivo, autónomo y colaborativo.

**17) Foro:**

Permite la participación de todos los miembros cuando se trata de grandes grupos, con el fin de conocer sus puntos de vista, así como el enriquecimiento de la visión de un tema y la adquisición de hábitos de debate entre los participantes (respeto de turnos de palabra, brevedad y precisión en el uso de ella, etc.). Suele usarse de forma complementaria a otras técnicas.

**18) Discusión dirigida:**

Se trata de un debate en grupo (entre 2 y 25) con contenido preparado y deseo de acuerdo. Permite aprendizaje, razonamiento, análisis, tolerancia, comunicación, etc.

**19) Sociometría y Sociograma (medición del ser social MORENO):**

Se trata de un test sociométrico y de la representación gráfica de éste, para conocer las relaciones interpersonales espontáneas. Tiene gran utilidad para conocer a los individuos

aislados, al líder y el tipo de liderazgo, en la formación de grupos de trabajo, y para mejorar la interacción grupal, resolviendo tensiones y problemas de disciplina.

**20) Entrevista** en profundidad, individual o colectiva (diagnostico, evaluación, etc.).

### 3. DIRECCIÓN DE REUNIONES.

#### 3.1. Definición y Tipos de reuniones de trabajo:

*Es una actividad en la que un equipo de personas se comunican entre sí, en un tiempo y espacio determinados, con el fin de alcanzar soluciones conjuntas ante un objetivo específico.*

En todas aparecen dos dimensiones: tarea y socioemocional. **Se clasificarlas por:**

- su **finalidad**: informativa, de solución de problemas, creativa, de negociación, etc.
- **dinámica** que siguen: ascendente (si pretende en recabar información), descendente (si busca emitirla) y horizontal (cuando existe dialogo)
- **su oficialidad**: formal (prefijada por la dirección) e informal (espontánea).

#### 3.2. La Dirección, funciones y estilo.

La dirección es el elemento central y difícil, porque tiene entre sus funciones:

- Fijar normas, objetivos y técnicas de trabajo.
- Mantener un clima cooperativo y democrático (paso del YO al NOSOTROS), dinamizar y fomentar la participación activa de cada miembro, superando prejuicios e inseguridad.
- Soluciona conflictos (equilibrio nivel tarea y mantenimiento),
- Recapitula, fomenta la autoevaluación y concluye los acuerdos.

Por ello debe tener capacidad técnica, psicológica y teórica, habilidades sociales y dotes de líder. Su estilo puede condicionar el resultado y el rendimiento del grupo.

**La Teoría clásica de Lewin, Lippit y Asch**, fija 3 modelos tipo (al que posteriormente se ha añadido **un cuarto**), dentro de los que caben opciones intermedias:

**A) Autoritario:** impone objetivos procedimientos y control. En principio puede producir resultado favorable, desmotiva y disminuye el rendimiento y provoca crítica y deseos de

revancha contra el jefe o desplazada a otros miembros más débiles. El YO predomina sobre el Nosotros, frenando la iniciativa y el trabajo común.

**B) Democrático:** conserva un papel central pero prioriza el Nosotros sobre el Yo: informa, ayuda, coordina, respeta las decisiones del grupo, que se enriquece con la diversidad y tolerancia de planteamientos, dotándole de autodeterminación y autodesarrollo sin necesidad de supervisión directa.

**C) Laissez faire:** abstencionista, cree que el grupo despliega sus fuerzas por sí solo. Pero tras esa libertad de decisión, se esconde una grave indiferencia y hostilidad del director (temeroso de que los otros consigan lo que él), generando desamparo e inseguridad al grupo. Puede valer si el jefe es un nuevo miembro, y se mantiene al margen hasta conocer al grupo.

**D) Dirección a través del propio grupo:** la dirección es del propio grupo por un reparto horizontal de normas, funciones y roles de gran movilidad. Permite mayor creatividad, eficiencia, flexibilidad y tolerancia, todos participan plenamente y se decide por integración de la diversidad de posiciones, cuyo reconocimiento y aprovechamiento exige colaboración. Sus inconvenientes vienen del mayor individualismo y exigencia tiempo en las decisiones.

La **Teoría situacional** prefiere que el líder se adapte a la situación, que depende de la capacidad y motivación de los integrantes, así como de la meta y la etapa. Así por ejemplo:

- en las etapas iniciales el estilo será más **directivo**, porque los miembros se encuentran desorientados pero muy motivados.
- posteriormente será más **persuasivo**, para dinamizar y liberar trabas a la creatividad.
- será **participativo** para ayudar y solucionar tensiones,
- por último será **delegante** cuando el grupo pueda desplegar sus fuerzas por sí solo.

#### **4. ETAPAS PARA DESARROLLO DE UNA REUNIÓN EFICAZ. APLICACIÓN AL ENTORNO LABORAL.**

##### **4.1. Etapas por las que desarrollo de una reunión.**

Se trata de una tarea compleja que requiere una buena planificación para que su desarrollo se produzca sin problemas ni imprevistos y conduzca al logro de los objetivos deseados.

1ª) **Preparación:** para organizarla hay que tener en cuenta y fijar algunos aspectos:

- ✓ el orden del día, precisando su conveniencia.
- ✓ finalidad técnica (informar, crear ideas...) o interactiva (cohesión) y su contenido: objetivos finales (¿qué? ¿por qué? ¿para qué?) y operativos (¿cómo? ¿cuándo?)
- ✓ designar y convocar oficialmente a los asistentes: ¿quiénes? ¿cómo repartir el trabajo?
- ✓ Adecuación material (lugar, recursos, etc.)
- ✓ Secuenciación temporal: cuándo, número y duración de sesiones.

2ª) **Desarrollo:** que a su vez pasa por distintos momentos:

- a) presentación del director y de los presentes y primeros contactos (autoconocimiento);
- b) planteamiento y comienzo: recordar los objetivos, el orden del día y la metodología.
- c) Nudo: los actores desarrollan el papel y se reflejan las posiciones y primeros conflictos.
- d) Desenlace: acuerdos y conclusiones, que quedan recogidos en un Acta.

3ª) **Evaluación** de la reunión, tanto del cumplimiento de los objetivos y los acuerdos tomados como de la propia dinámica e interacción social (espíritu de colaboración, tolerancia, etc.).

Es importante resaltar los aspectos positivos, y los logros parciales, especialmente cuando no se alcanzaron las metas finales, para evitar la frustración de sus miembros.

#### **4.2. Factores que influyen su funcionamiento:**

El rendimiento de una reunión se ve afectada por distintos aspectos *(que serán los mismos que afecten a los equipos de trabajo)*:

- a) El consenso existente: la homogeneidad de ideas, inquietudes...fomenta la cohesión y la toma de decisión; la heterogeneidad favorece la riqueza de puntos de vista.
- b) El tamaño del grupo: si es demasiado grande dificulta la participación y el entendimiento y enlentece el trabajo, pero enriquece con distintas aportaciones. El nº ideal es de 4-8, pero depende de la tarea y los objetivos planteados.

- c) Las relaciones interpersonales: comunicación libre y fluida, funcionamiento democrático, paritario y consensuado.
- d) Satisfacción de necesidades personales y expectativas relacionadas con la pertenencia al grupo: se sienten más implicados si ven cumplidas sus aspiraciones en relación a sus aportaciones (recompensas).
- e) Capacidad y motivación de los miembros, que dependerá del grado de comprensión del proceso, que supone una mayor implicación ese proyecto.
- f) El ambiente de trabajo: condiciones físicas (confort,...) y psicosociales (presiones,...)
- g) El estilo de dirección: uno de los factores más importantes.

## 5. LA PARTICIPACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

### 5.1. Etapas por las que se desarrolla el equipo de trabajo.

Kelly apunta que los grupos trabajan en tres fases: clarificación *¿Qué es esto?*, valoración *¿Qué sentimiento nos produce?*, y decisión *¿qué vamos a hacer?*

Según **FERNÁNDEZ TORRES** Podemos hablar de las siguientes etapas:

1ª) Etapas de orientación del grupo: al principio hay desorientación e inseguridad, por lo que la productividad es muy baja, pero muy alta la ilusión. El director debe explicar qué se espera de los participantes, la forma en que se desarrollará el trabajo, favorecer el mutuo conocimiento y organizar metas y normas. Puede usar la autopresentación, adivina quién...).

2ª) Torbellino y asentamiento: una vez definidos los objetivos y procedimientos de trabajo empiezan a funcionar, dando lugar a una explosión de ideas, pero surgen diferencias que hacen disminuir la cohesión y la motivación. Por ello es crucial la labor del director, que debe ayudar al grupo a clarificarse y autodefinirse de modo participativo, resolver diferencias e inyectar seguridad. Puede usar el psicodrama, role playing, P.6/6, el panel,.

3ª) Diferenciación y normalización: En esta fase surgen relaciones estrechas porque el grupo ha establecido las normas y ha superado los conflictos, confrontado y clarificando sus funciones, roles e intereses y aceptando y superando sus diferencias. Crece la colaboración, la estabilidad y crea un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como una

conducta correcta por sus integrantes. La transición del “yo” al “nosotros”, simboliza un momento crítico para percibir una misma misión y visión, más allá de sus propios intereses e identificarse con un esfuerzo grupal. Puede valer la discusión, la mesa redonda, etc.

4º) Realización y responsabilidad compartida: Esta es la etapa culminante del proceso. La estructura es plenamente funcional y se acepta por todos. La energía del grupo es sincrónica y se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de las tareas, cada uno se responsabiliza por la calidad, creatividad y eficiencia con que se realizan las tareas y por la marcha del grupo como conjunto. Cada persona puede hacerse cargo de una función, ocupar una determinada posición, a la vez que asume un alto grado de responsabilidad por el éxito del conjunto. Por ello es el punto de máxima productividad que retroalimenta la cohesión y la motivación del grupo, y puede utilizarse el torbellino, el simposio, G. nominal, etc.).

5ª) Clausura: logradas sus metas, puede aparecer apatía y frustración por la sensación de pérdida de cohesión disfrutada en su funcionamiento. Es momento del balance de los logros y desviaciones (*en tarea y en relación*) y proponer mejoras en futuros trabajos, así como nuevas metas, si se desea su permanencia. Puede usarse un Phillips 66, torbellino o mesa redonda.

No son etapas separadas, ni excluyentes ni correlativas, sino relacionadas. Es importante conocer el estilo de dirección, roles (*líder, moderador y observador*) e interacción.

## 5.2. Ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo.

La simple presencia de otras personas influye en el rendimiento como:

- Facilitador: cuando la tarea es fácil y existen expectativas de aprobación.
- Inhibidor: cuando es compleja y duda de la aprobación por el grupo.

**Shaw**, como **Milgram**, formuló una serie de *hipótesis de generalización* sobre este efecto:

- El grupo produce más y mejores soluciones a los problemas, al contrastar argumentos que no se habían tenido en cuenta individualmente.
- Aprenden con mayor rapidez y calidad que los individuos, al integrar conocimientos de otros miembros y por efecto estimulante que ejerce.

- Toman decisiones más arriesgadas (lo que **Stoner** llamó *risky shift*, cambio hacia el riesgo, en contra de lo que pensaba sobre la *prudencia* de los grupos), por la persuasión ejercida por sujetos más audaces sobre sus compañeros y porque la responsabilidad de la decisión compartida no recae sobre el individuo. Esto ocurre especialmente cuando la evaluación se aplaza hasta el fin de su ejecución y cuando se toman después de una discusión.

Cuando el personal sabe qué se espera de él y del grupo y su importancia que tienen sus prácticas para los objetivos de la empresa, sistema de valores (la “cultura”), reglas de funcionamiento, la capacidad de interacción y las estrategias que debe desarrollar cada grupo, área o sección particular, se mejora el clima de trabajo, se estrechan vínculos y existe mutua confianza. Por ello es importante que los superiores se ocupen de comunicarlo y actuar en concordancia mostrando compromiso con ellos y con su propio personal; brindarles la oportunidad de tomar incitativas y decisiones alentar dar apoyo, reconocer y premiar su desempeño, su colaboración multifuncional e interáreas.

**Los inconvenientes** derivan de:

- la falta de tiempo, o inadecuación del resto de factores de los que depende;
- su burocratización: si existe excesiva formalización de sus actos (rigidez);
- desindividualización: pérdida del YO, que se deja llevar por el grupo
- ineficiencia (*free rider*): se reduce el esfuerzo individual y la responsabilidad, que se diluye en el grupo.
- conformidad con la decisión mayoritaria: puede ocurrir que no se tomen la mejor decisión sino lo que apruebe la mayoría.

### **5.3. Roles desempeñados por sus participantes.**

En dinámica de grupos señalan dos: **los roles de tarea**, centrados en la consecución de los objetivos inmediatos del grupo y **los roles mantenimiento**, que satisfacen las necesidades socioemocionales de los miembros. Cada miembro de un grupo tiene unas necesidades, que no siempre contribuyen al éxito total del grupo; inversamente, centrarse solo en la tarea sin cuidar el aspecto socioemocional, puede llevar al fracaso de ésta. Por ello es importante conciliar ambos intereses, buscando la implicación individual. Algunos autores hablan de:

- **Roles facilitantes:** líder, participante, mediador- negociador, coordinador- enlace, experto, comunicador, investigador, creativo, observador, empático, asertivo, etc.
- **Roles negativos:** dominador, pasivo, resistente, narcisista- egocéntrico, ridiculizador, dogmático-intolerante, polemista, agresivo, sumiso, inseguro, conservador, free-rider, etc. Para superarlos, el director debe desviar la atención del protagonista o el gracioso, destacar la aportación del tímido, obligar al parásito y motivar hacia el futuro.

Así mismo, se habla de **factores de bloqueo** cuando los participantes no organizan su pensamiento o no hablan claramente; no les importa si el otro no domina el tema; se pierden en detalles intrascendentes, se salen del tema; buscan llamar atención sin aportar nada; rechazan o no muestran interés por las aportaciones ajenas; buscan los fallos y la refutación del otro; desconfía, busca dobles intenciones, etc.

#### 5.4. Trabajo cooperativo y conflictos.

Uno de los factores más importante en el trabajo y la interacción social es la **cooperación** de sus miembros, pero no es fácil cuando existen diferencias de intereses y actitudes. Puede ser:

- *directa*: el trabajo se realiza en común por los implicados, estimulando y facilitando éste.
- *indirecta*: los miembros realizan tareas desiguales cuya suma conduce al mismo fin.

Propia de la división del trabajo y la especialización de funciones y conocimientos, por el avance técnico, la cooperación indirecta ha desplazado a la directa, con una individualización neurótica en la Sociedad moderna. Por ello en los últimos años se apuesta por una vuelta a la cooperación directa, cuyo paradigma más extendido es el trabajo en equipo.

Cooperación e interés (común o armónico) van unidos y la derrota puede unir igual o más que el éxito. También el **conflicto** es algo normal y hasta necesario en las relaciones humanas. Igualmente el conflicto puede ser:

- *directo*: discusión abierta, *rivalidad* mutuamente destructiva.
- *indirecto*: no hay obstrucción intencional, pero el logro de los fines es incompatible con el logro de los objetivos de otros individuos (*competencia por recursos escasos*)

*La escuela de las relaciones humanas* consideraba al conflicto en su aspecto negativo y esta idea ha permanecido durante muchos años. Actualmente, sin embargo, se insiste que el



conflicto, en sí mismo, no es necesariamente malo, y que incluso puede tener efectos positivos (búsqueda de mejores soluciones, catalizador del cambio, etc.), siendo solo negativo en la medida en que no sabe afrontarse. Esto nos lleva a distinguir entre 2 tipos de *conflictos*:

- *conflictos disfuncionales o destructivos*: cuando el objetivo no es sólo ganar, sino destruir al rival. Mucho más peligrosos y difíciles de solucionar.
- *funcionales o productivos*: hay simple confrontación sobre ideas y proyectos. Para que un conflicto exista debe ser percibido por las partes implicadas y su desarrollo depende de gran cantidad de variables: variables estructurales, situacionales, emotivas y afectivas.

Toda organización social presenta *equilibrio de* fuerzas unificadoras y divisoras, en interacción social: entre grupos, entre individuos y entre individuo y grupo. Los estudios sociológicos han concluido que los Conflictos *intra* desequilibran al grupo más que los *intergrupales*. De hecho la hostilidad *extragrupo* potencia la solidaridad grupal, si bien esto solo es sostenible cuando se cree en victoria, ya que no hay razón de colaboración si no hay esperanza de solución a la crisis, por lo que surge frustración, abstención y ruptura.

Cooperación y conflicto son dos caras del proceso social. No hay amistad sin divergencias, ni conflicto sin cooperación (salvo la guerra, donde no hay reglas), cuyo resultado es el constante *cambio social*. Pero la Sociedad (y los grupos) no subsistiría de no ser porque la Cooperación siempre es mayor que las situaciones de Conflicto.

### CONCLUSIÓN:

*En la actualidad no hay duda de que estos grupos, constituyen las unidades básicas de las organizaciones y configuran su estructura tanto formal como informal. El trabajo en grupo y con grupos se convierte así en algo fundamental para el funcionamiento de aquéllas, e implica tanto a sus miembros (cualquiera que sea su nivel y función) como a profesionales externos que realicen algún tipo de intervención, que deben tener presente la colaboración inter e intragrupal no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos.*