



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

## “DINÁMICAS DE GRUPO”

AUTORÍA <b>MARIA CARMEN PEREZ MURIEL</b>
TEMÁTICA <b>RECURSOS HUMANOS</b>
ETAPA <b>ESO, FORMACION PROFESIONAL</b>

### Resumen

El mundo laboral, en continuo cambio y evolución, hace necesario dominar una serie de técnicas de trabajo en grupo, puesto que los equipos de trabajo son una opción a la hora de desarrollar el trabajo.

Las organizaciones cada vez son más complejas, buscando mejorar su eficiencia, los recursos humanos son clave para conseguirla, y como se trabaje con los equipos que se creen más aún, es por ello, que hay que dominar las técnicas y dinámicas en grupo.

### Palabras clave

Recursos humanos, alumnado, mundo laboral, trabajo en equipo, dinámicas de grupo.

### 1. INTRODUCCION

#### **EL INDIVIDUO AISLADO, QUE NO SE INTEGRA SOCIALMENTE, SUELE SER UNA FUENTE DE CONFLICTOS Y DE PROBLEMAS EN EL TRABAJO.**

Elton Mayo y George Lompard estudiaron las causas de rotación y ausencia de mano de obra en grandes fábricas de construcción aeronáutica, y comprobaron que estaban producidas por la carencia de vida social en los talleres, la vida en grupo estaba poco desarrollada. Como consecuencia, la inestabilidad de la mano de obra era muy elevada.

Por el contrario cuando existía una vida social y una convivencia bien articulada, la dimensión de este problema era sensiblemente menor.

Otros estudios realizados demuestran que los obreros más deprimidos eran los que realizaban trabajos monótonos y aburridos.

También se ha comprobado que muchos trabajadores tienen problemas porque no se adaptan a la vida en grupo. Cuando reciben una ayuda para adaptarse, su conducta suele mejorar y los problemas desaparecen en muchos casos.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

Finalmente en las organizaciones laborales una parte importante de la actividad desarrollada por trabajadores y trabajadoras gira en torno a un equipo o estructura de grupo: reuniones, círculos de calidad, equipos de trabajo, grupos de proyectos, complejidad creciente de los problemas, la limitación de los individuos aislados para resolverlos y la rápida evolución tecnológica de los procesos productivos.

Esta realidad no sólo aparece por exigencias del trabajo, también lo hacen, de manera informal, para satisfacer necesidades personales y sociales de sus miembros.

Como conclusión podemos decir que el trabajo en equipo presenta ventajas frente al individual para realizar múltiples tareas, siempre y cuando no haya conflictos entre los grupos formales e informales.

## 2. - CONCEPTO DE GRUPO.

Es un sistema organizado, formado por dos o más individuos que desempeñan un papel determinado dentro de un sistema y que comparten unas normas que regulan la función de cada uno de sus miembros, con el fin de conseguir un objetivo común.

Las notas características del grupo de trabajo son pues:

- Conjunto de una o más personas.
- Sentimiento de grupo.
- Objetivo común.

## 3. - LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN LABORAL

En el mundo laboral los grupos pueden clasificarse según varios criterios, pero sobretodo se crean para conseguir unos propósitos relacionados directa e indirectamente con la empresa, y con unos propósitos determinados, como son:

- Distribuir mejor el trabajo,
- Dirigir y controlar con mayor eficacia.
- Solucionar problemas y tomar decisiones.

## 4. - CLASIFICACION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.

Actualmente se contemplan en las empresas dos clases de grupos de personas:

Grupos formales y grupos informales, cuya diferencia radica en los objetivos que persiguen, y el nivel de formalidad que tienen dentro de la organización.

- **Formales**, son establecidos por la propia organización, formando parte de la estructura organizacional como un medio para alcanzar sus objetivos. También se les denomina equipos de trabajo, estos pueden tener carácter temporal o permanente.
- **Informales**, Surgen sin ningún tipo de previsión por parte de la organización y son producto de las relaciones espontáneas entre los miembros. Surgen con el fin de satisfacer las necesidades personales de sus miembros. Tienen una estructura de poder que puede repercutir sobre la



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

organización formal, y se rigen por una serie de normas que, establecidas por el propio grupo, pueden llegar a contrarrestar los efectos de las normas oficiales de carácter organizacional.

En estudios realizados sobre grupos en las organizaciones, se ha puesto de relieve cómo las normas informales influyen en el comportamiento de los individuos. Como:

- Las relativas al nivel de producción. Hay un rango aceptable de producción diaria. Si los miembros no llegan a ese mínimo aceptable son considerados “holgazanes”, pero si superan el máximo establecido, se les acusa de ser “reventadores de cotas”.
- Normas de organización interna.

### 5. FORMACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y EFICACIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

**SON GRUPOS FORMALES CREADOS EN LAS EMPRESAS PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES, Y SE MANTIENEN EN TANTO RESULTAN EFICACES O PRODUCTIVOS; EN CASO CONTRARIO, DESAPARECEN.**

Clasificación de los equipos de trabajo		
Duración	Tipos	Características
<b>. Permanentes.</b> Se ocupan de actividades habituales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recogen y transmiten información.</li> <li>- Distribuyen o ejecutan el trabajo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisan tareas.</li> <li>- Suelen formar parte de la estructura jerárquica: divisiones, departamentos y secciones.</li> </ul> </li> </ul>	<b>directivos</b>	Elaboran planes, toman decisiones, ordenan el funcionamiento del resto del grupo.
	<b>Ejecutivos o de mandos intermedios.</b>	Responden de la realización de los directivos superiores y concretan los objetivos generales en otros más específicos.
	<b>De desarrollo o profesionales.</b>	Desarrollan los procesos técnicos.
	<b>Laborales.</b>	Efectúan las tareas concretas.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

	<b>De proyecto</b>	Se establecen para el diseño de nuevos productos o procesos tecnológicos.
. Temporales. La temporalidad responde a los cambios tecnológicos y actividades de desarrollo e innovación	<b>“Ad hoc”</b>	Se crean con una finalidad y por un tiempo limitado. Son útiles para abordar problemas nuevos. Suponen para sus miembros una tarea añadida.
	<b>De negociación</b>	Implica dos grupos que pretenden resolver conflictos o concertar intereses.

### 5.1. Formación de los equipos de trabajo

Según Cartwright y Zander (1968), los motivos para la formación de grupos en las empresas son:

- . **Deliberado.** Cuando algún miembro de la empresa, habitualmente de la dirección, considera que reuniendo a un determinado número de personas se puede conseguir algún objetivo o realizar mejor una tarea.
- . **Espontáneo.** Cuando se asocian entre sí distintos miembros de la organización para satisfacer necesidades no previstas por ésta.
- . **Asignado:** cuando determinadas personas son consideradas por otras como equipo.

Todo equipo de trabajo pasa por una serie de etapas durante su vida:

- . **Etapa 1: inclusión.** En el momento inicial de formarse el grupo se da entre los miembros de reducir la incertidumbre que provoca el desconocimiento inicial del nuevo entorno. Cada miembro se incorpora con unas expectativas, que se podrán ir modificando con el desarrollo del grupo.
- . **Etapa 2. Estructuración.** Se comparan los resultados reales que se están obteniendo con las expectativas. Se dan fenómenos de aislamiento y descontento en algunos componentes, que hay que resolver.
- . **Etapa 3: desarrollo.** Van desapareciendo los sentimientos de insatisfacción y van aumentando los de integración, también se incrementan los de cohesión.
- . **Etapa 4: producción y terminación.** El equipo funciona de forma autónoma y productiva. Aumentan las expectativas de éxito, y cuando la tarea llega a su fin, porque se han conseguido los objetivos inicialmente propuestos, el grupo se diluye.

### 5.2. Funciones

<b>FUNCIONES DE LOS EQUIPOS</b>	
<b>TÉCNICO-PROFESIONALES</b>	<b>PERSONALES Y SOCIALES</b>
. Dirigir, organizar, controlar y distribuir mejor el trabajo. . Solucionar problemas y tomar decisiones.	. Satisfacer Necesidades de afiliación. . Ayudar a conseguir objetivos personales (que pueden coincidir o no con los de la empresa).



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesar información y difundirla a quienes deben controlarla.</li> <li>. Recoger información, ideas o sugerencias.</li> <li>. Probar o ratificar decisiones tomadas fuera del equipo.</li> <li>. Coordinar o servir de enlace entre distintos elementos de la organización.</li> <li>. Incrementar el grado de compromiso de los empleados.</li> <li>. Resolver conflictos en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reducir sentimientos de inseguridad y proporcionar apoyo social.</li> <li>. Facilitar el entrenamiento, la distensión y la satisfacción personal.</li> </ul>
---	---

### 5.3. Eficacia de los equipos de trabajo.

La eficacia del equipo de trabajo se determina por su éxito para alcanzar los objetivos propuestos; ella depende de las características y las competencias individuales de sus miembros, y de que éstos aprendan a trabajar juntos y a coordinar sus esfuerzos. Por ello hay que considerar la forma en que dichos objetivos se consiguen.

<b>EFICACIA GRUPAL</b>	
<b><i>Equipos eficaces</i></b>	<b><i>Equipos ineficaces</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Comprenden, aceptan la tarea encomendada.</li> <li>Objetivos bien discutidos y definidos.</li> <li>. No hay tensiones, hay comodidad, no aburrimiento.</li> <li>. Se escucha lo que dice cada miembro. No se juzga.</li> <li>. Libertad de expresión y participación activa; reconducción del tema cuando alguien se desvía.</li> <li>. Los conflictos no se evitan: se estudian las causas y se buscan soluciones.</li> <li>Las decisiones se toman por consenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tarea poco clara, no se conocen los objetivos.</li> <li>. Se refleja indiferencia y aburrimiento. Hay falta de compromiso.</li> <li>. No se escucha. No se tiene en cuenta las ideas emitidas.</li> <li>. Sólo algunos miembros intentan dirigir la discusión. Sus intervenciones se alejan del tema y nadie los conduce.</li> <li>. Los conflictos se reprimen tajantemente o degeneran en una lucha abierta.</li> <li>. Las decisiones se toman rápidamente, no hay solidaridad ni compromiso con ellas.</li> </ul>



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

#### 5.4. Ventajas y los inconvenientes de los equipos de trabajo

- Para que el equipo de trabajo sea eficaz, se requiere el conocimiento de las técnicas y los procesos de dinámica de grupos.
- Siempre que se garanticen las competencias y los recursos necesarios, el funcionamiento del equipo es mejor cuanto más reducida sea su dimensión.
- Es un hecho obvio que la personalidad de los distintos individuos que componen un equipo es distinta, cuanto más homogénea, más fácil resulta la identificación con la autoridad y la tarea, y más rápida la integración. Cuanto más heterogénea, más lenta es la integración.

#### 6.- PARTICIPACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Para que exista una participación activa de todos los miembros del equipo se tienen que dar una serie de condiciones:

- Una adecuada planificación y organización de las actividades del grupo.
- Un compromiso real de los participantes.
- Un tratamiento sistemático de los problemas principales, independientemente de si son conflictos o no.

Los participantes dentro del equipo de trabajo asumen unos papeles, el papel desempeñado por cada miembro del equipo, está en relación con lo que los demás esperan de él; así asume su lugar y se comporta de acuerdo con suposición respecto a los otros. Este rol que cada participante desempeña es necesario para la maduración y buen funcionamiento del equipo.

A continuación se exponen los roles grupales más comunes dentro del grupo:

ROLES GRUPALES			
Roles positivos		Roles negativos	
. Líder	Fuerte personalidad, buena capacidad de expresión, convicción. Influye sobre el equipo y se implica en los conflictos que surgen.	.Dominador	Ataca al equipo, influye a través del miedo, la manipulación, el chantaje.
.Coordinador	Orienta y guía al equipo, lo reconduce a los objetivos, a las normas. Facilita las relaciones interpersonales y afectivas.	. Resistente	Se opone de forma sistemática por temor a perder su "status". Desanima o bloquea cualquier iniciativa del equipo.
Investigador	Recoge los datos y los hechos acerca de la tarea que hay que realizar. Actúa	. manipulador	Orienta al equipo hacia sus propios objetivos personales,



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

	ofreciendo informaciones objetivas.		enmascarándolos en las tareas que desarrolla el grupo.
Jefe formal	Tiene el poder oficial el equipo. Influye sobre los demás por su "status" de poder formal.	.Gracioso	Interrumpe continuamente el trabajo del grupo con bromas o imitaciones, desviándolo de sus objetivos.
Tímido y retraído	Gran capacidad de escucha y de atención, pero la falta de seguridad, miedo, intranquilidad, la falta de participación y el complejo de inferioridad hacen que se comporte de modo indiferente y pasivo, y que cuando participe se desvíe del tema.	.Sumiso	Se somete al grupo por temor o vergüenza. Todos los miembros le atacan sistemáticamente. Busca la simpatía para esconder su debilidad.
. Portavoz	Recoge y expone con fidelidad los puntos de vista y las opiniones que se expresan. Registra el progreso del trabajo del equipo. Es la memoria grupal.	.Sentimental	Busca la simpatía del grupo, exponiendo sus problemas y sentimientos para conseguir el apoyo y el afecto de los demás.

Las principales barreras a la participación son:

- Miedo al grupo.
- Falta de comprensión de los fenómenos que se dan en equipo de trabajo.
- Miedo al cambio.
- Sentimiento de pérdida de tiempo.
- Miedo a perder la propia personalidad.
- Temor por la calidad de los resultados.

## 7. DINÁMICA O TÉCNICAS DE GRUPOS.

Son las maneras, procedimientos o medios sistematizados para ordenar y desarrollar la actividad en grupo.

Su eficacia ha sido probada suficientemente y están fundamentadas científicamente.

Permiten estructurar, estimular e integrar para que pueda trabajar y sacar provecho sea cual sea la finalidad.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

La eficacia de la técnica depende no de utilizarla sino de cómo se utiliza y si se adecua a las necesidades, objetivos, metas del grupo. Etc., y en sí misma no es un fin, sino que es un instrumento o medio para el logro que se ha marcado.

Estimula la creatividad y facilitan un clima más relajado y productivo.

Los principios generales que han de regir la aplicación de las técnicas de grupos son:

1. - **Conocer los fundamentos teóricos de la “Dinámica de grupos”.**
2. - **Conocer las características de las técnicas.**
  - Cómo se estructura.
  - Funcionamiento.
  - Posibilidades.
  - Limitaciones.
3. - **Definir los objetivos de la actividad grupal antes de elegir la técnica.**
4. - **Contar con un ambiente:**
  - Participativo.
  - Tolerante.
  - Democrático.
  - Cooperativo.
5. - **Cuidar la colaboración de los participantes:**
  - Voluntariedad.
  - Aceptación.
  - No manipulación.

**Actividad a desarrollar por los alumnos:**

**Ante varias situaciones dentro de una empresa, que serán propuestas por el profesor elegir y desarrollar una dinámica de grupo, se elegirá la más adecuada, teniendo en cuenta los siguientes factores:**

- **Número de componentes ( nº de alumnos que asisten ese día a clase)**
- **Tipo de tarea, problema o situación ( serán propuestas por el profesor)**
- **Tiempo del que disponemos (1, 2 o 3 horas, preferiblemente 1 hora como máximo).**

**Se puede impartir en el centro de trabajo en horas de trabajo a distancia.**

**–rotación de puestos–**

**Nivel de categoría superior– hacer cosas diferentes.**

**Pasa por distintos puestos de igual categoría para dominar varios campos en la empresa, de esta forma adquiere una visión clara y completa que deberá desempeñar posteriormente (se suele emplear para directivos).**

**–ascensos temporales–**

**Cuando el responsable de un área se ausenta coge a un trabajador capacitado para cubrir el puesto y si se prolongara la ausencia este cubriría el puesto.**

**–torbellino de ideas–**



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 22 – SEPTIEMBRE DE 2009

Se dice un tema y un grupo de gente dirigida por una persona van diciendo ideas sobre ese tema, se apuntan todas sin preocupar la lógica de las mismas y luego se van descartando.

–role playing–

Unas personas escenifican una situación que permite a los asistentes hacer una crítica sobre la simulación realizada.

–bussisnes games–

A través del ordenador se simulan políticas de equipo directivo para competir con otras empresas intentando dar la solución adecuada a un problema, las soluciones de los equipos son criticadas por los participantes.

–in–basket–

Los participantes deberán coger un sobre de un cesto, en cada sobre se propone un problema empresarial que deberán resolver rápidamente.

Autoría

---

- Nombre y Apellidos: MARIA CARMEN PEREZ MURIEL
- Centro, localidad, provincia: IES OSTIPPO; ESTEPA; SEVILLA
- E-mail: CARMENMASAPELLIDOS@HOTMAIL.COM