



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE QUÍMICA

“LAS DINÁMICAS DE GRUPO DENTRO DE LAS  
ORGANIZACIONES: UNA HERRAMIENTA PARA EL  
INGENIERO QUÍMICO”

**TRABAJO MONOGRAFICO DE ACTUALIZACIÓN**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERA QUÍMICA

PRESENTA:

ARLENE ANDREA FLORES DOMÍNGUEZ



MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente	Profesor	ROBERT JOHNSON BUNDY
Vocal	Profesor	ERNESTO PÉREZ SANTANA
Secretario	Profesor	ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNÁNDEZ
1er. Suplente	Profesor	MARIA EUGENIA BAZ IBARRA
2º. Suplente	Profesor	HECTOR MARCELINO GÓMEZ VELASCO

FACULTAD DE QUÍMICA

---

ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNÁNDEZ

---

ARLENE ANDREA FLORES DOMÍNGUEZ

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A la Facultad de Química

Al honorable jurado, por su apoyo, consejos,  
comprensión y paciencia.

## **Dedicatorias**

### **A mi madre Agustina Domínguez:**

Gracias por haberme dado la vida, todos esos sacrificios, trabajo y amor hicieron de mí la mujer que soy ahora. Por tú comprensión, compañía y tolerancia tanto en mis épocas buenas, como en las malas; por llorar y reír conmigo.

### **A mi hermano Alfredo Flores:**

Por tú ejemplo, que al compartir tus experiencias labraste para mi el mejor camino, con amor y paciencia.

### **A mi hermana Araceli Flores:**

Tú apoyo, confianza y paciencia hicieron que este camino fuera más liviano, gracias por estar aquí.

### **A mis sobrinos, Alejandra, Alina, Ricardo y Adriana:**

Que desde el momento en que llegaron, llenaron mi vida de alegría. ¡¡¡Gracias por existir!!!

**A mí cuñado Agustín Fuentes:**

Gracias por tú apoyo, por siempre estar cuando te necesito y por cuidarme como tú hija.

**A mí cuñada Rosalba Aguilar:**

Por todos los momentos que compartiste conmigo.

**A Ricardo H. Flores Quintana †**

Porque mientras estuviste a mi lado me apoyaste y comprendiste. Tú recuerdo vive en mi corazón.

**A la familia Quintana Flores:**

Por haberme hecho parte de ustedes.

**A mis amigos Alicia, Rodrigo y Juan Carlos:**

Por todos los años de amistad que me han brindado.

**A mis IQ's:**

Sayara, Karina, Judith, Espinosa, Rafa, Chalini, Pachuco, Arellano, Néstor, a todos los IQ's que conocí, con quienes realice mis mejores dinámicas de grupo durante mi estancia en la grandiosa Facultad de Química.

**A mis amigos de generación:**

Coach, Mario, Gus, Chispa, Gaby, Dulce, Fabián, Barnes, por su amistad y compañía; en especial a Francisco Reyes con quien compartí muchos hermosos momentos.

**A los de la barda:**

Jorge, Jaime, Toño, y los demás, por todas esas tardes de risas.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I: Antecedentes y definiciones</b> .....	4
1.1 Definición de grupo.....	4
1.2 Tipos de grupos y sus clasificaciones.....	5
1.2.1 Los grupos formales y los grupos informales.....	7
1.2.2 Los grupos permanentes y temporales.....	8
1.3 Etapas de la formación de un grupo.....	10
1.4 Propiedades de un grupo.....	12
1.5 Características del grupo.....	13
1.5.1 Tamaño del grupo.....	14
1.5.2 Cohesión grupal.....	16
1.5.3 Normas del grupo.....	18
1.6 La importancia de pertenecer a un grupo.....	20
1.7 Ventajas de los grupos.....	22
1.8 ¿Porqué se forman los grupos de trabajo?.....	23
1.9 Los grupos en las organizaciones.....	24
<b>Capítulo II: Dinámicas de grupo</b> .....	26
2.1 ¿Qué son las dinámicas de grupo?.....	26
2.2 Clasificación de las dinámicas de grupo.....	28



## Índice

2.2.1 Dinámicas de presentación.....	29
2.2.2 Dinámicas de comunicación.....	29
2.2.3 Dinámicas de apoyo o confianza.....	30
2.2.4 Dinámicas para resolución de conflictos.....	31
2.2.5 Dinámicas para tomar decisiones en grupo.....	31
2.3 ¿Cómo elegir una dinámica de grupo?.....	32
2.3.1 Objetivos.....	32
2.3.2 El coordinador.....	33
2.3.3 Ambiente físico.....	33
2.3.4 Tiempo.....	34
2.3.5 Materiales.....	34
2.4 Técnicas de dinámicas de grupo.....	35
2.4.1 Presentación.....	35
2.4.2 Comunicación.....	37
2.4.3 Toma de decisiones.....	38
<b>Capítulo III: Importancia de la comunicación en las organizaciones y las dinámicas de grupo.....</b>	<b>40</b>
3.1 La importancia de la comunicación.....	40
3.2 Tipos de comunicación.....	41
3.3 Funciones de la comunicación.....	42
3.4 La comunicación dentro de los grupos.....	43
3.5 Comunicación dentro de las organizaciones.....	44
3.6 Direcciones de la comunicación.....	45

## Índice

3.7 La comunicación en la dinámicas de grupo.....	48
3.8 Conflictos por mala comunicación.....	49
3.8.1 Barreras de la comunicación.....	45
<b>Capitulo IV: Liderazgo en el grupo y las dinámicas de grupo.....</b>	<b>53</b>
4.1 Liderazgo.....	53
4.2 ¿Porqué ciertas personas llegan a convertirse en líder?.....	54
4.3 El líder de grupo.....	55
4.4 Cualidades del líder.....	57
4.5 Liderazgo en las organizaciones.....	59
4.5.1 Estilos de liderazgo.....	60
4.6 Liderazgo masculino y femenino dentro de las dinámicas de grupo.....	64
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>68</b>

## **Introducción**

El ser humano como ser social tiene la necesidad de pertenecer a un grupo ya que ser miembro nos brinda seguridad, soporte social y reduce la sensación de frustración e impotencia.

La mayoría de las personas no se dan cuenta que desde el momento de su nacimiento ya forman parte de un grupo y que gran parte de sus vidas satisfacen necesidades, realizan actividades y toman decisiones en grupo. Es por ello que parte fundamental de estos es la capacidad de comunicación de sus integrantes, para así tener una mayor organización y buenos resultados.

El presente trabajo esta basado en la importancia que hoy en día tienen las dinámicas de grupo dentro de las organizaciones, la comprensión de cómo se comportan los grupos en toda organización, el porqué obran así, y como mejorar las interacciones de sus integrantes, cada vez es más importante como una parte del conocimiento profesional que necesita el Ingeniero Químico para lograr una mayor productividad, ya que ésta tiene como base la habilidad que tiene cada uno de los integrantes para relacionarse con los otros, como también la capacidad del Ingeniero Químico para realizar su trabajo.

Esta habilidad debe desarrollarse para aplicar los conocimientos y así fomentar a los grupos para que tengan una mayor cohesión y que los individuos actúen con espíritu de colaboración.

## Introducción

Los grupos de trabajo tienen cada día más relevancia dentro de las organizaciones, por ello es importante definir claramente su función, objetivos y metas, así como quienes lo forman, que habilidades, conocimientos y compromiso tiene cada uno de los integrantes. La coordinación de los esfuerzos de cada persona tendrá como consecuencia el éxito o fracaso de las metas propuestas del grupo.

El estudio de las dinámicas de grupo trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. Se interesan por investigar los procesos mediante los cuales la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo y trata de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué los miembros actúan de esa manera.

El conocimiento de estas propiedades y condiciones que pueden afectar el comportamiento de los individuos dentro de un grupo, permite detener los problemas en cuanto surjan y llevar a cabo cambios en los grupos e integrantes.

En el primer capítulo se describen conceptos básicos para entender ¿qué es un grupo?, ¿cómo se clasifican?, ¿por qué las personas forman grupos?, la necesidad de pertenecer a un grupo, se aclaran todas aquellas preguntas que surgen en torno a los grupos.

En el segundo capítulo se estudian las dinámicas de grupo desde el punto de vista de las organizaciones, su definición, clasificación, utilidad y en base a ello se dan ejemplos de técnicas de dinámicas de grupo para mejorar los aspectos más importantes dentro de un grupo de trabajo.

## Introducción

En el tercer capítulo se enfoca en la importancia que tiene la comunicación, para que las dinámicas de grupo tengan un mejor resultado ya que sin comunicación no existiría, ni grupo ni organización.

El capítulo cuatro nos permite entender el papel que tiene el líder dentro de las dinámicas de grupo, las características de los líderes, la mujer y el hombre como líder; ¿cómo se clasifican? y los estilos de liderazgo que mejor se adaptan en la aplicación de una dinámica de grupo.

## Capítulo I

### Antecedentes y definiciones

#### 1.1 Definición de grupo

No basta reunir un determinado número de personas, para integrar un grupo. El grupo no nace, sino que se hace a lo largo de todo el periodo de tiempo que hayamos planificado utilizar.<sup>1</sup>

Hay definiciones aplicables solo a grupos pequeños, como hay otras aplicadas a grupos más numerosos. Hay definiciones que resaltan todos aquellos rasgos y características que definen al grupo, mientras otras quieren concretizar la condición mínima para que un agregado humano se convierta en grupo social.<sup>2</sup>

A través del tiempo los autores han planteado diversas definiciones del concepto de grupo:

Formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuenta con metas y necesidades comunes.

---

<sup>1</sup> Castaño Fernández, Juan, *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*, Sevilla: Wanceulen, 2001, pp. 13

<sup>2</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 26

## Capítulo I

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente compartiendo información y tomando decisiones conjuntas con el único fin de ayudar a cada miembro desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

Sin embargo, la definición que preferimos dar, es que, un grupo consiste en dos o más personas que se comunican y trabajan juntas para conseguir uno o más objetivos comunes.<sup>3</sup>

Esta definición es sencilla, general y útil aunque en determinado momento no abarca a todos los grupos puesto que, algunos grupos tienen un objetivo común, pero no colaboran para alcanzarlo, por ejemplo, muchos equipos administrativos en realidad son grupos, porque trabajan independientemente para conseguir un objetivo. Algunos grupos colaboran pero no tienen un objetivo común. Un grupo puede ser una vía para mejorar el rendimiento de sus miembros, alentar su creatividad, mejorar la calidad de sus decisiones.

### 1.2 Tipos de grupos y sus clasificaciones

Los grupos se forman para cualquier propósito imaginable. Existen grupos de mejoras de calidad, grupos de proyecto, grupos para tareas específicas, grupos gerenciales, grupos interfuncionales y fuerzas de trabajo pero todos ellos intentan lograr algo que no puede hacerse con la estructura formal de la organización.

---

<sup>3</sup> Donald C. Mosley Ph.D. *Supervisión La practica del empowerment desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*, México 2005, pp.262

## Capítulo I

Retomando la clasificación de los psicólogos se distinguen 3 categorías de grupos:<sup>4</sup>

- El grupo primario: remite de manera muy especial al grupo de amigos, al clan. Las relaciones afectivas que unen a sus miembros son predominantes. Permite que cada uno se reconozca.
- El grupo secundario: está más orientado hacia la tarea que se debe cumplir. Se caracteriza por una organización que permite que sus miembros trabajen en la realización de esa tarea.
- El grupo amplio: reúne entre 25 y 50 personas. Se caracteriza por una dificultad de identificación de los miembros entre sí. La importancia numérica puede ser causa de temores que reactiven las angustias más arcaicas y provoquen la emergencia de actividades regresivas.

Se considera grupos primarios a la familia, el grupo de juegos y el vecindario. Se caracterizan por ser grupos con un elevado grado de cooperación y unas relaciones personales muy estrechas, que intervienen de un modo fundamental en la formación de la naturaleza social y de los ideales sociales de los individuos.

Tales grupos ofrecen la posibilidad de socialización primaria y de integración social, así como la constante posibilidad de afirmar la propia identidad, de

---

<sup>4</sup> Pierre Mahieu, *Trabajar en equipo*, México Siglo XXI, 2002, pp.62-63



## Capítulo I

mantener relaciones íntimas y espontáneas y de librarse de los grupos secundarios.

Los grupos secundarios, por su parte, están relacionados con el sistema social, serían un sistema de funciones al servicio de los objetivos de una organización, relacionándose las personas según las normas que el sistema secundario ha establecido.

Los grupos primarios y secundarios no son entidades que funcionen de forma separada. Si bien es verdad que hay grupos primarios (como familia y los grupos de amigos) que funcionan más o menos al margen de un sistema secundario, en cualquier grupo secundario es muy probable que se establezcan lazos característicos de los grupos primarios.<sup>5</sup>

### 1.2.1 Los grupos formales y los grupos informales

Las características de los grupos formales son las siguientes: son el resultado de una planificación racional por parte de la organización, con carácter normativo al fijar el tipo de regulaciones y están orientados hacia un fin. Por su parte, los grupos informales son el resultado de procesos espontáneos de interacción entre los miembros de la organización, cumplen la función de la expresión de las necesidades afectivas y se orientan a la satisfacción de tales necesidades.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 29

<sup>6</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, Ediciones Aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 31

## Capítulo I

### Grupos formales:

Los grupos formales son los que cuentan con sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización. Dos terceras partes de las compañías grandes han formado equipos de mandos superiores en grupos de trabajo que operan en forma autónoma y pretenden cambiar la jerarquía corporativa.

### Grupos informales:

Los grupos informales, son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los grupos formales. Éstos se pueden formar en razón de la amistad de los compañeros de trabajo o de intereses compartidos por los empleados de diferentes grupos formales. Por lo general, las personas ingresan a los grupos informales en forma voluntaria, mientras que generalmente, no tienen muchas opciones, de pertenecer a grupos formales de trabajo.<sup>7</sup>

### 1.2.2 Los grupos permanentes y temporales

#### Permanentes:

Corren a cargo de la realización de las tareas habituales de la organización, relacionadas éstas con actividades de distribución y mantenimiento.

---

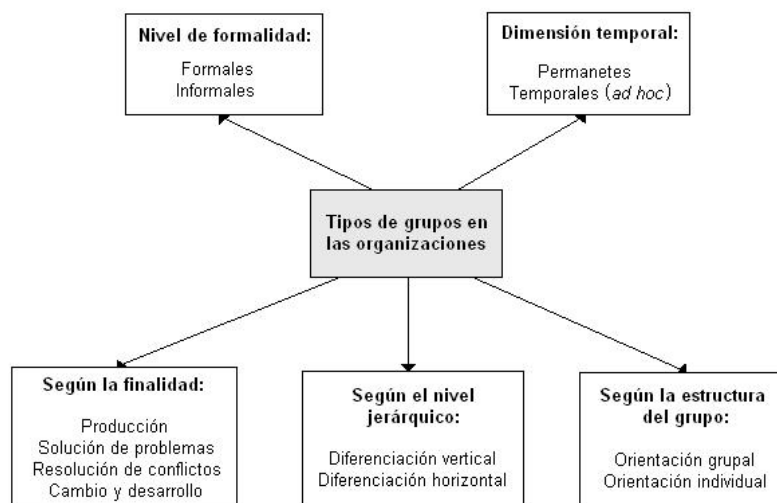
<sup>7</sup> Eduardo Soto, *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*, Thomson Editores, 1ª Edición, México, 2001, pp. 143-144

## Capítulo I

Temporales o grupos ad hoc:

Realizan tareas de carácter transitorio centradas fundamentalmente en actividades de desarrollo e innovación. El grupo es de duración limitada, disolviéndose una vez cumplida su misión. A este tipo de grupos se les otorga cada vez mayor importancia y son considerados clave para el futuro, ya que en las organizaciones deben imponerse cada vez más estructuras dinámicas y adaptativas.<sup>8</sup>

**Figura 1.1 Tipos de grupos en las organizaciones**<sup>9</sup>



<sup>8</sup> Suárez Trueba José, *La vinculación de los conceptos de equipo y grupo hacia la construcción de equipos de alto desempeño*, Tesis de licenciatura UNAM, 2001, pp.28

<sup>9</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 177.

## Capítulo I

En la figura 1.1 se pueden observar los tipos de grupos que existen y como se clasifican.

### 1.3 Etapas de la formación del grupo

Los grupos, al igual que los individuos, pasan por ciclos de desarrollo, adquiriendo gradualmente la capacidad de responsabilidad de sus propios problemas, sus defectos y como resolverlos.

Básicamente existen cuatro etapas en la vida de un grupo, pero debemos tomar en cuenta que el grupo se termina, y que esto afecta a los integrantes de éste. Así que hablaremos también de la fase de clausura o término.

**Etapa 1: Formación.** Es la etapa en la cual los miembros se reúnen por primera vez, se forman las primeras impresiones y se familiarizan entre sí. Entre otras cosas, tratan de determinar la tarea del grupo y sus expectativas en cuanto a los papeles que van a desarrollar unos con otros. En esta etapa, los miembros dependen de un líder que deberá proporcionarles una estructura considerable mediante un programa y diversos lineamientos, puesto que tienden a sentirse inseguros sobre lo que se espera de ellos.

**Etapa 2: Solución de conflictos.** La etapa de solución de conflictos es un periodo de desacuerdos y de organización. Se presentan conflictos en cuanto a las metas, los comportamientos de tareas y los papeles de liderazgo. Algunas veces los

## Capítulo I

comportamientos enfocados en las relaciones emergen de una manera hostil, ya que las personas tienen sentimientos fuertes y los expresan.

Es un error tratar de reprimir los conflictos. La clave es saber cómo manejarlo. Si un grupo llega hasta la etapa 2 de manera exitosa, se vuelve un grupo organizado y empieza a desarrollar normas, reglas y estándares.

**Etapa 3: Normatividad.** Es una etapa para el desarrollo del trabajo en equipo, la cohesión del grupo y la apertura de las comunicaciones y el flujo de la información, los miembros se sienten bien entre ellos y se proporcionan retroalimentación positiva. La confianza y la cooperación son por lo general muy altas.

**Etapa 4: Ejecución.** Es la etapa en la cual el grupo muestra qué tan eficiente y efectivamente puede operar para alcanzar sus metas. El intercambio de información se ha desarrollado hasta el punto de la solución de los problemas en forma conjunta y el liderazgo es compartido.

**Etapa 5: Clausura.** Los grupos pueden alcanzar sus objetivos. A partir de este momento pueden seguir funcionando eficazmente o disolverse con éxito.

La mayoría de los grupos están concientes de que su existencia es limitada. Si no han llegado a constituirse en un grupo realmente, sus miembros se separan incluso con un sentimiento de alivio. Si por el contrario, el grupo ha llegado a ser tal, la disolución del grupo, podría suponerse para sus miembros una etapa de elevada tensión emocional.

## Capítulo I

Estas fases no están separadas de forma tangente. De hecho es posible que se mezclen entre sí.

### 1.4 Propiedades del grupo

Las propiedades de un grupo se refieren a los factores que pueden o no tener, estos componentes pueden ser: la claridad que tengan los miembros del grupo a cerca de su finalidad, la clase de personas que forman al grupo, su experiencia, su papel, el tipo de jerarquía, etc.

Para poder formar un buen grupo de trabajo, se deben tomar en consideración las características de las personas con las que se pretende formar el grupo, ya que deben poseer habilidades de relaciones interpersonales y que hayan alcanzado niveles adecuados de desarrollo emocional, personas que tengan un equilibrado desarrollo físico, social, psicológico y espiritual; pues un punto esencial del trabajo en grupo es compartir información para poder tener un mayor conocimiento.

Ya sabemos que el grupo nos cambia. Un individuo en distintos grupos puede comportarse de forma diferente. Sabemos que el grupo es algo diferente a los individuos que lo componen.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, Ediciones Aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 25

## Capítulo I

Los grupos tienen metas, aspiraciones y carácter distintos a los que cada uno de sus integrantes. Además la conducta de cada uno de sus miembros es diferente en situaciones grupales. El grupo puede aumentar la conformidad, la obediencia, la creatividad, la tenacidad, la motivación y otras conductas que los individuos no exhibirían estando solos.<sup>11</sup>

### 1.5 Las características del grupo

Las características de un grupo son que esencialmente lo integran personas que se comunican regularmente, comparten objetivos e interactúan a lo largo del tiempo, para establecer lazos afectivos (o emocionales). Los grupos se definen por cuatro características:<sup>12</sup>

- Se trata de dos o más personas que tienen una interacción social y deben ser capaces de influir mutuamente en sus carencias y comportamientos.
- Tienen objetivos comunes en determinados aspectos, metas, objetivos y propósitos aceptados. Compartir metas es un logro de cualquier grupo, además de una característica que lo define.

---

<sup>11</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, Ediciones Aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 26

<sup>12</sup> Adrián Furnham, *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, D.F.: Oxford University c2001, pp.449

## Capítulo I

- Cuentan con una estructura de grupo relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y de diferentes situaciones sociales.
- Se perciben y reconocen abiertamente como grupo.

Independientemente de la definición que se crea más conveniente, todos estaremos de acuerdo en que si un grupo tienen objetivos y metas como tal, obviamente se presupone una serie de relaciones previas entre sus comportamientos y un conocimiento mutuo.<sup>13</sup>

Por lo tanto, en cuanto haya una mejor organización y compatibilidad en un grupo de trabajo habrá mayor facilidad de entender y enfrentar los cambios que se presenten dentro de la organización.

### 1.5.1 Tamaño del grupo

Sin duda alguna, el tamaño del grupo de trabajo tiene un impacto sobre su eficacia. El tamaño del grupo depende en gran parte de su propósito. Las organizaciones pueden asumir un enfoque de contingencia para determinar el margen de control de un gerente, lo cual influye en el tamaño del grupo natural.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Soto, Eduardo, *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*, México: Thomson Learning, c2001, pp. 141

<sup>14</sup> Donald C. Mosley Ph.D. *Supervisión La practica del empowerment desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*, México 2005, pp.267



## Capítulo I

Los grupos están integrados generalmente entre tres y doce personas. Debemos tomar en cuenta que, a medida que aumenta el tamaño, disminuye la participación de los miembros. El tamaño también se relaciona con la satisfacción y una vez más, entre más grande es el grupo, menor satisfacción tienen sus miembros, en parte debido a la menor comunicación.<sup>15</sup>

Hay evidencia de que los grupos pequeños son más rápidos para realizar sus tareas. Sin embargo, los grupos grandes consiguen mejores resultados en la resolución de problemas. Los grupos grandes ofrecen diversas aportaciones por el número de integrantes. Si el objetivo de un grupo es descubrir hechos, los grupos grandes suelen ser más eficaces. Sin embargo, los grupos pequeños son mejores par realizar trabajos productivos.

Con el cuadro siguiente podemos darnos cuenta que, el tamaño del grupo es muy importante para la forma en que opera y, finalmente, en su desempeño.

---

<sup>15</sup> Adrián Furnham, *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, D.F.: Oxford University c2001, pp.457

## Capítulo I

**Cuadro 1.1** Posibles efectos de tamaño de los grupos<sup>16</sup>

<b>Tamaño de grupo</b>			
Categoría/dimensiones	2-7 miembros	8-12 miembros	13-16 miembros
<b>Liderazgo</b>			
1. Exigencias sobre el líder	Bajo	Moderado	Alto
2. Diferencias entre los líderes y los miembros	Bajo	De bajo a moderado	De moderado a alto
3. Dirección del líder	Bajo	De bajo a moderado	De moderado a alto
<b>Miembros</b>			
4. tolerancia a la dirección del líder	De bajo a alto	De moderado a alto	Alto
5. Dominio de la interacción del grupo por unos cuantos miembros	Bajo	De moderado a alto	Alto
6. Indivisión en la participación de miembros comunes	Bajo	Moderado	Alto
<b>Proceso de grupo</b>			
7. Formalización de reglas y procedimientos	Bajo	De bajo a moderado	De moderado a alto
8. tiempo que se requiere para las decisiones de juicio	De bajo a moderado	Moderado	De moderado a alto
9. tendencia de los subgrupos a integrarse al grupo	Bajo	De moderado a alto	Alto

### 1.5.2 Cohesión grupal

Una constante de la vida de un grupo es que posee un determinado nivel de unión entre sus miembros.

---

<sup>16</sup> Hellriegel, Don, *Comportamiento organizacional*, México: International Thomson, c2004, 10a ed., 208 p.

## Capítulo I

Las definiciones sobre cohesión grupal han diferenciado dos tipos:

- a) La cohesión de tarea. Refleja el grado con el que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes. A medida que más aceptan los miembros del equipo ese propósito, mayor será la cohesión de tarea de ese grupo.
- b) Y, por otro lado, la cohesión social, refleja el grado en el que los miembros de un grupo sienten simpatías mutuas y disfrutan del compañerismo.

Se ha concebido a la interdependencia como la vía fundamental para la construcción y formación de los grupos, y con ella la importancia del papel desempeñado por la atracción interpersonal como proceso por el cual se cohesiona el grupo.

La interdependencia no siempre conlleva efectos positivos para la cohesión y formación de los grupos. En ocasiones, puede producir algún grado de conflicto entre las partes.

- a) La atracción interpersonal, que se establece entre los individuos, se relaciona con la pertenencia al grupo (atracción intragrupal o atracción social).

## Capítulo I

- b) Y la atracción interpersonal que se basa en la atracción a partir de las características idiosincráticas de la personalidad del individuo (atracción personal).<sup>17</sup>

Sea la que sea, en general la cohesión es el adhesivo que mantiene unidos a los grupos, además, también son importantes la biografía y la ideología: cuando más homogéneo sea el grupo en términos de las actitudes, creencias y valores de cada uno de sus miembros, mayores serán las probabilidades de que vuelvan cohesivos.

La cohesión puede ser fortalecida cuando los miembros pasan una parte importante de su tiempo, cuando el tamaño del grupo es reducido facilita la interacción o cuando el grupo sufre amenazas externas que acercan a sus elementos entre sí.

### 1.5.3 Normas del grupo

Normas. Todos los grupos establecen normas, es decir, patrones aceptables de comportamiento que son compartidos por todos los miembros. Las normas indican a los miembros lo que deben hacer o no en determinadas situaciones, y son diferentes para cada grupo u organización.

---

<sup>17</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 35

## Capítulo I

- a) Normas de la apariencia. Incluyen aspectos como la forma correcta de vestir, la lealtad al grupo de trabajo o a la organización, cuándo es preciso estar ocupado y cuándo es aceptable descansar un poco. Algunas organizaciones tienen reglas formales para la forma de vestir.
- b) Normas de desempeño. Los grupos dictan a sus miembros orientaciones explícitas respecto a cuánto se deben empeñar en el trabajo, cómo deben ejecutar las tareas, el nivel de resultados esperado y el nivel adecuado de holgura en la estrategia de resultados. Son normas que alteran lo previsto respecto al desempeño sólo con base en la habilidad o el nivel de motivación de las personas.
- c) Normas de la organización social. Son normas que se originan en los grupos informales y rigen las interacciones sociales dentro del grupo. Se refieren a aspectos como con quien acostumbran comer los miembros, cuáles son sus amistades dentro y fuera del trabajo, los juegos sociales, etcétera.
- d) Normas de asignación de recursos. Son normas que pueden tener su origen en el grupo o en la organización y se refieren a aspectos como la remuneración, la designación de tareas difíciles y la asignación de nuevas herramientas y equipamientos.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Adalberto, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México: Thomson, c2004, pp. 368-369

## Capítulo I

Si un grupo no está bien dirigido, se producirán normas negativas, y no se cumplirán las metas que tiene la organización, por ello es importante el papel del líder, ya que debe proporcionar guías e influir en los integrantes del grupo para que cooperen.

### 1.6 La importancia de pertenecer a un grupo

El ser humano tiene la incapacidad de cubrir por sí solo todas sus necesidades.

Pensemos que la vida del ser humano en general gira en torno al grupo. Nacemos en el seno de un grupo y pronto tomamos contacto con otros, que surgirán y desaparecerán a lo largo de la vida, pero con los que, sin darnos cuenta de ello, nos hemos socializado.<sup>19</sup>

Las necesidades de seguridad se manifiestan en la necesidad de sentirse amado, comprendido y aceptado y se expresan de forma distinta, de acuerdo con el temperamento y el carácter. Estas necesidades, si bien no se expresan con tan urgencia como las físicas, no por eso son menos importantes en el desarrollo armónico del ser humano.

Por esa necesidad de interrelación surgen las asociaciones de los individuos formando grupos. El ser humano necesita de los grupos sociales.

---

<sup>19</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp.

## Capítulo I

Vivimos en grupos. La mayor parte del tiempo de nuestras vidas la pasamos en grupos. Los hechos más significativos, aquellos que nos influyen, tienen lugar en la familia, la pareja, los amigos, los compañeros de trabajo, etc.

El grupo es tan consustancial al ser humano que, como ser social, su socialización depende de la influencia de los grupos en los que interviene y con los que la sociedad impregna a los individuos en su quehacer cotidiano.

En el grupo la personalidad de las personas no tienen por qué deteriorarse, sino que allí se conforma y enriquece.<sup>20</sup>

Los seres humanos somos animales sociales. Buscamos la compañía de otros y hasta el trabajo más primitivo en las sociedades que se dedican a la caza y la recolección es fundamentalmente una labor de cooperación y colaboración.

---

<sup>20</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 15

## Capítulo I

Son muchas las razones por las que las personas deciden formar parte de un grupo:<sup>21</sup>

**Cuadro 1.2** Por qué se agrupa la gente

Seguridad	Los grupos proporcionan seguridad numérica, protección contra un enemigo común.
Beneficios mutuos (logro de objetivos)	Al integrarse al grupo, sus miembros pueden trabajar para asegurar la consecución de objetivos y beneficios comunes.
Necesidad de ser sociales	Los grupos satisfacen la necesidad básica de estar con otros, de ser estimulado por el compañerismo.
Autoestima	La pertenencia a determinados grupos brinda a las personas la oportunidad de sentirse bien en relación con sus logros e identificarse con otros miembros del mismo grupo.
Intereses personales mutuos	Al agruparse, las personas pueden compartir sus intereses comunes (como pasatiempos).

### 1.7 Ventajas de los grupos

Entre las principales ventajas de los grupos podemos citar que: Proporcionan a los miembros oportunidades para la satisfacción de las necesidades y pueden funcionar de una manera más eficaz que los individuos aislados.

---

<sup>21</sup> Adrián Furnham, *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, D.F.: Oxford University c2001, pp.448-449



## Capítulo I

Proporcionan oportunidades para la satisfacción de las necesidades. La membresía de un grupo proporciona una oportunidad para que sus integrantes satisfagan sus necesidades de seguridad y de relación así como de autoestima y autorrealización. Pertenecer a un grupo puede ser muy satisfactorio.

Funciona mejor que los individuos aislados. La sinergia es el concepto de que dos más dos puede ser iguala cinco. Ésta es una de las principales ventajas potenciales de los grupos. La combinación de los miembros que poseen diferentes perspectivas, experiencias y habilidades para el trabajo puede funcionar con frecuencia a favor del grupo.<sup>22</sup>

### 1.8 ¿Por qué se forman los grupos de trabajo?

Los grupos de trabajo se forman por diversas razones. Aun cuando las personas tienen cierto albedrío para elegir los grupos a los que pertenecerán, sobre todo cuando acaban de entrar en la organización, en su mayor parte tiene relativamente pocas opciones para elegir a cual grupo unirse.

Algunos grupos se forman porque las personas comparten necesidades comunes. Los miembros de un grupo tal vez busquen desafíos similares. Tal vez satisfagan sus necesidades básicas de alimento, cobijo y seguridad. Quizá satisfagan sus necesidades de variedad, como los miembros de un grupo de trabajo donde cada uno de ellos cumple con una serie de tareas a lo largo del año laboral.

---

<sup>22</sup> Donald C. Mosley Ph.D. *Supervisión La practica del empowerment desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*, México 2005, pp. 265

## Capítulo I

Los grupos también se forman porque las personas comparten intereses comunes. Las enfermeras se afilian a asociaciones profesionales con el objetivo de compartir sus intereses en el ejercicio práctico de los cuidados de los enfermos.

Otros grupos se forman con el objetivo de alcanzar metas comunes. Los empleados del departamento de recursos humanos, por ejemplo, tienen la meta común de ayudar a los obreros a ser más productivos.<sup>23</sup>

Es común que los también se formen cuando las personas comparten una proximidad física.

### 1.9 Los grupos en las organizaciones

Las personas pueden pertenecer a grupos de trabajo formales e informales. El trabajo en el contexto de las organizaciones se desarrolla, habitualmente, en grupo, tanto por exigencias de la propia organización como por necesidades de sus miembros.

En el interior de una organización se construyen grupos, que adoptan como normas de grupo los conocimientos, las ideas, las actitudes nuevas, que se difunden en torno a ellos.

El éxito o el fracaso de las organizaciones dependen, por tanto, de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre sus miembros; es decir, de las relaciones

---

<sup>23</sup> Soto, Eduardo, *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*, México: Thomson Learning, c2001, pp. 142-143

## Capítulo I

existentes en el grupo y entre los diferentes grupos que constituyen la organización.

Será preciso profundizar en el estudio de las actividades de los comportamientos de los grupos de trabajo, en el momento actual, en el que las organizaciones tienen que enfrentarse a ambientes de gran turbulencia.<sup>24</sup>

Las personas no viven aisladas ni trabajan solas. Su espíritu comunitario hace que procuren vivir en grupos sociales. El grupo social (sea primitivo, espontáneo o de trabajo) ocupa la mayor parte de la vida de los individuos. La afiliación al grupo es parte de la vida laboral de casi todas las personas.

Para lograr la sinergia, y así lo esperamos, obtener lo mejor de los empleados, las organizaciones requieren grupos. La palabra sinergia significa que el todo es mayor que la suma de las partes.<sup>25</sup>

Los grupos de las organizaciones pueden ser formales e informales. Los grupos formales son aquellos que son creados por la organización.

---

<sup>24</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 167

<sup>25</sup> Chiavenato, Adalberto, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México: Thomson, c2004, pp. 357

## Capítulo II

### Dinámicas de grupo

#### 2.1 ¿Que son las dinámicas de grupo?

Son muy pocas las personas que trabajan solas: el artista en su taller, el escritor en su estudio y el artesano en su mesa son la excepción más que la regla. Muchas veces se cree que el confinamiento en soledad es una forma considerable de tortura. La mayoría de las personas no sólo trabajan con otras sino que lo hacen específicamente en grupos, secciones, equipos o departamentos. Además, muchos trabajadores aseguran que los procesos y la dinámica de grupos, es un factor importante que determina la eficiencia del trabajo que realiza un grupo. Los trabajadores son en parte dependientes, independientes e interdependientes de los demás.

Si las personas trabajan en grupos, es muy importante entender la forma en que éstos operan, cómo y por qué se dan la cooperación y la competencia dentro de los grupos y entre ellos, así como consecuencias organizacionales. La dinámica grupal se refiere a los procesos psicológicos que ocurren en los grupos. Nos centraremos en la forma en que estos procesos psicológicos afectan directamente el producto del trabajo o los resultados del grupo y cómo éstos influyen en la dinámica grupal.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Adrián Furnham, *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, D.F.: Oxford University c2001, pp.448

## Capítulo II

Cada grupo tiene su dinámica y está nos ayuda a comprender la psicología de los individuos y nos ayuda a desarrollar estrategias. Por ello conocer los procesos de grupo, las fases por la que pasa, la estructura que ha desarrollado, las redes de comunicación por las que se rige, saber aplicar ciertas técnicas para provocar ciertos efectos buscados, etc., se convierte en primordial no sólo para el profesional que trabaja con grupos, sino para cualquier persona que está interesada en mejorar sus condiciones de vida.

Las dinámicas de grupo consisten simplemente en las interacciones y procesos que se generan al interior del grupo como resultado de su existencia.<sup>27</sup>

La diferencia entre un juego y una dinámica de grupos es que en el primero se busca como fin último la diversión y en el segundo se busca el aprendizaje a través del juego. El individuo es bastante incomprensible si lo separamos de los grupos de los que forma parte, del mismo modo que no se puede comprender el grupo si queda separado de los individuos que lo componen. De hecho, el grupo debe ser considerado como un mecanismo intermedio entre el individuo y la sociedad.

Todos los procesos y la dinámica que se desarrolla en cualquier grupo de los que constituyen una organización requieren estar organizados, estructurados, tener un cierto grado de consistencia y de estabilidad, y seguir unos determinados modelos

---

<sup>27</sup> López Torres Marcos, *Técnicas de enseñanza en grupo*, Trillas México 2003, pp. 13

## Capítulo II

de relación entre sus miembros que respondan a la cultura de dicha organización.<sup>28</sup>

La dinámica de grupos, entendida como el estudio de las leyes del funcionamiento de los grupos, interesa no sólo a los psicólogos sociales, sino también a los educadores, terapeutas, psicoterapeutas, animadores socioculturales, etc., es decir, a cualquier profesional que quiera mejorar las relaciones intra e interpersonales y/o el rendimiento del grupo.<sup>29</sup>

En la actualidad, con el término psicología de grupos se hace más referencia al conocimiento que tiene la psicología social y ésta dedicado al estudio de los grupos, mientras que el término de dinámica de grupos queda más asociado a un conjunto de técnicas aplicadas a los grupos.

Finalmente, entender la dinámica del grupo puede aumentar las posibilidades de conseguir resultados deseables de la interacción del grupo. Cuando los líderes entienden la dinámica grupal en las organizaciones, los utilizan de manera más efectiva para lograr las metas organizacionales y las de cada uno de los empleados.

---

<sup>28</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 174

<sup>29</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 13

## Capítulo II

### 2.2 Clasificación de las dinámicas de grupo

Son numerosas las técnicas de dinámicas de grupo, por ello se dará una clasificación sencilla, tomando en cuenta las dinámicas más importantes, aquellas que sirvan como apoyo dentro de las organizaciones industriales.

Para que a partir de está, el Ingeniero Químico pueda seleccionar la dinámica que estime más oportuna para su grupo de trabajo.

Hay dinámicas que tienen como objetivo potenciar el conocimiento en las primeras fases del grupo, como hay otras que favorecen la comunicación, la toma de decisiones etc.

#### 2.2.1 Dinámicas de presentación

Los grupos pasan por distintas fases, por ello se debe crear un ambiente de confianza y aceptación mutua entre sus miembros.

Son ejercicios sencillos que nos permiten un primer acercamiento y contacto. Se utilizan cuando los participantes no se conocen, para ir creando las bases del grupo, de una dinámica, horizontal y distendida. De trata de dinámicas para aprender los nombres y alguna cualidad o característica mínima.<sup>30</sup>

#### 2.2.2 Dinámicas de comunicación

---

<sup>30</sup> Castaño Fernández, Juan, *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*, Sevilla: Wanceulen, 2001, pp. 27

## Capítulo II

No hay grupo sin interacción y no hay interacción sin comunicación. Muchas técnicas de dinámica de grupos tienen como finalidad incidir en la mejora de la comunicación de los miembros del grupo.<sup>31</sup>

Favorecen la escucha activa de la comunicación verbal, pero sin olvidar que existe también la no verbal (la mirada, los gestos,...) en vías de nuevas posibilidades de comunicación. Se intenta que rompan con todos los estereotipos establecidos de comunicación, para que así se produzcan las relaciones más cercanas y abiertas.<sup>32</sup>

Los miembros del grupo deben vivenciar y reflexionar sobre la complejidad del proceso comunicativo, de los factores que intervienen y la importancia de la comunicación en el desarrollo del grupo.

### 2.2.3 Dinámicas de apoyo o confianza

Se utilizan especialmente ejercicios físicos para estimular la confianza en uno mismo y en el grupo.

Es una de las estrategias más importantes, puesto que, tenemos que construir el apoyo o la confianza para que un grupo pueda hacer trabajos en común, fomentando actitudes de solidaridad, y confianza.

De entrada estas dinámicas deben aplicarse ya teniendo cierto conocimiento de las personas que integran al grupo, debe también existir cierta confianza entre los

---

<sup>31</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 36

<sup>32</sup> Liliana Amaya, *Grupos desagrupados: evolución en la dinámica grupal*, Buenos Aires: Lugar Editorial, c2003, pp. 27



## **Capítulo II**

miembros del grupo, ya que si se aplica de forma incorrecta podríamos caer en un error y en vez de crear confianza, se produzca lo contrario, como temor.

### **2.2.4 Dinámicas para resolución de conflictos**

Con está dinámicas se intenta resolver algún tipo de situación difícil, utilizando para ello una serie de conocimientos previamente estipulados por el que dirige la dinámica.

Lógicamente se intenta buscar soluciones, aunque previamente hay que reconocer sus causas y sus diferentes niveles e interacciones.

Se pueden utilizar también como una experiencia que aportan a los integrantes del grupo para aprender a enfrentar conflictos en un futuro.

### **2.2.5 Dinámicas para tomar decisiones en grupo**

Los grupos deben tomar decisiones. Esté tipo de dinámicas están dirigidas a concienciar a los participantes sobre el equilibrio del individuo y del grupo en las decisiones. El grupo, aún compuesto por personas brillantes, conduciría a un deterioro en la capacidad intelectual de cada uno de los miembros para tomar una decisión.

Hasta este momento no hay nada que contradiga su visión optimista de las ventajas de la dinámica de grupos. Pero paulatinamente, observa que hay ciertos

## Capítulo II

capítulos en los que se enumeran una serie de desventajas y efectos negativos que suceden en los grupos con mucha frecuencia.

### 2.3 ¿Como elegir una dinámica de grupo?

Aplicar una dinámica de grupo es todo un arte, hay que cuidar tantos detalles que no alcanzan los libros escritos para garantizarnos éxito en nuestra actividad.<sup>33</sup>

Las dinámicas de grupo poseen diferentes características, que deben ser tomadas en cuenta para que al aplicarla tenga consecuencias positivas.

Para seleccionar la dinámica más conveniente debemos tomar en cuenta algunos aspectos:

#### 2.3.1 Objetivos

En toda dinámica de grupo, se deben describir claramente los objetivos que se pueden lograr con su aplicación. Este objetivo se basa en estudios sobre la dinámica de grupos y repetidas aplicaciones del ejercicio.

Las dinámicas varían en su estructura de acuerdo a los objetivos que persiguen cada una de ellas. La elección ha de hacerse considerando los objetivos que se pretenden lograr con un determinado grupo.

---

<sup>33</sup> Dennis Jusidman de B., Revista Laboral, *Dinámicas de grupo, ¿cómo se alcanza el éxito?*, Junio 2001, pp. 80

## Capítulo II

### 2.3.2 El coordinador

Después de ocuparnos de tener claros los objetivos, debemos ocuparnos de quien dirigirá la actividad. El coordinador debe poseer dotes de liderazgo, más no podemos confundir los conceptos de coordinador de grupo y líder. En principio éste sería un líder formal, posteriormente a medida que participa en la dinámica se debe reconocer como un líder informal.

El coordinador desempeña, una función muy importante para la consecución de los objetivos del grupo. Puede ocurrir que, desde el principio, todos los miembros del grupo reconozcan la figura del coordinador porque es experto o profesional.<sup>34</sup>

El éxito de una dinámica no esta en la actividad misma, ya que la dinámica es un medio para alcanzar un fin, no un fin en sí misma; así que parte de su éxito radica en la capacidad del coordinador y su experiencia.

### 2.3.3 Ambiente físico

---

<sup>34</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 61

## Capítulo II

El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para la actividad que ha de realizarse. Cuando elegimos una dinámica deben tenerse en cuenta las posibilidades reales del lugar.

El contar con las instalaciones que se adapten a las necesidades de la dinámica es un factor determinante para el éxito de la misma. El ambiente físico influye sobre la

atmósfera del grupo y, por tanto, debe ser dispuesto de modo que contribuya a la participación, espontaneidad y cooperación de todos los miembros.

### 2.3.4 Tiempo

Unas dinámicas llevan más tiempo que otras, y el tamaño del grupo incide también sobre las necesidades del tiempo. Este factor deberá tenerse en cuenta, ya que no es recomendable “dejar a medias” una dinámica, al igual que alargarlas demasiado, ya que pueden llegar a “cansar”.<sup>35</sup>

### 2.3.5 Materiales

Algunas dinámicas requieren del uso de auxiliares: folios, pizarra, grabadoras, videos, etc. La disponibilidad de estos recursos afectará también la selección de la dinámica más adecuada para un determinado grupo.

---

<sup>35</sup> Castaño Fernández Juan, *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*, Sevilla Wanceulen, 2001, pp. 34

## Capítulo II

Por otro lado, existen dinámicas que requieren de diferentes materiales y algunos de ellos es necesario prepararlos o comprarlos con anticipación.<sup>36</sup>

### 2.4 Técnicas de dinámicas de grupo

En esta sección daremos tres ejemplos de las técnicas de dinámicas de grupo, que se pueden aplicar a grupos grandes. Existen muchos libros dedicados a la parte práctica de las dinámicas, las describen, mencionan los objetivos y materiales que se necesitan para que la actividad se lleve a cabo; este no es el objetivo de este punto solo es ejemplificar de manera simple como se describe una dinámica de grupo.

La mayor parte de las técnicas de dinámicas de grupo son una vivencia grupal diseñada previamente para proporcionar una determinada experiencia a los participantes, a partir de la cual, tras el análisis y reflexión de lo que se ha vivido, sirva de entrenamiento, para un óptimo aprovechamiento de las habilidades de los miembros del grupo.

---

<sup>36</sup> Castaño Fernández Juan, *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*, Sevilla Wanceulen, 2001, pp. 34

## Capítulo II

### 2.4.1 Presentación

Un ejemplo muy sencillo de las dinámicas de presentación es:

No. 1 Yo soy <sup>37</sup>

#### Desarrollo

Es una técnica muy adecuada para un grupo de personas que no se conocen en absoluto. Cada participante escribe en una hoja quince frases con el encabezado Yo soy... Ha de ser complementada por cada participante como lo desee, con sinceridad y sin ser forzados a completar el número total de las frases. Una vez que se han completado las frases, cada miembro del grupo lee lo que ha escrito y comenta sobre sí mismo lo que quiera. Los demás miembros escuchan atentamente y emiten los comentarios que deseen.

#### Objetivos:

- Iniciar la presentación de los miembros del grupo dando a conocer algunos aspectos de su personalidad.

---

<sup>37</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 64

## Capítulo II

- Los participantes perciben que tienen en común muchos aspectos y pueden comprobar que comparten elementos comunes de su identidad social.
- Proporcionar un clima calido entre los miembros del grupo.

### Indicaciones:

- Duración de la dinámica: 30 minutos.
- Técnica adecuada para un grupo no muy numerosos (10-15 personas) que comienza a formarse.
- El coordinador debe mantener el interés de los participantes creando un clima cordial y de sinceridad en las respuestas.
- El coordinador debe explicar que no han de responder lo que no quieran y que la información que proporcionen han de ser aquella que estén dispuestos a proporcionar sin sentirse obligados.

### 2.4.2 Comunicación

## Capítulo II

### No. 2 Dialogo controlado <sup>38</sup>

#### Desarrollo

Se le propone al grupo que debe debatir un tema. Una vez que haya sido elegido el tema, uno de los miembros da su opinión. El segundo miembro que quiera aportar su opinión debe, previamente, repetir, de la forma, más fiel que pueda, la opinión que reflejó la primera persona que participó. Cuando lo haya conseguido, expresa su opinión del segundo lo más fiel que pueda y después da su opinión. Y así hasta que todos los miembros del grupo intervienen.

#### Objetivos:

- Analizar las dificultades de la comunicación.
- Ejercitar la escuela.

#### Indicaciones:

- Duración de la dinámica: 45 minutos.
- Se debe utilizar en grupos no muy numerosos (15-20 personas) cuando haya problemas de comunicación.

---

<sup>38</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 64



## Capítulo II

- El coordinador debe invitar a un debate serio sobre los problemas de la comunicación. Además, puede anotar quienes han tenido más dificultades en realizar la técnica para tratar con ellos esta problemática.

### 2.4.3 Toma de decisiones

#### No. 3 Grupo de discusión <sup>39</sup>

El coordinador sitúa a los participantes en círculo y presenta el tema objeto de discusión o pide a los miembros del grupo que elijan el tema. Se escoge un moderador entre los componentes del grupo. También puede elegirse un secretario

para que tome notas de las conclusiones. Una vez elegidos el secretario y el moderador, se inicia el intercambio de ideas. El moderador debe alentar la discusión en el grupo y la participación de todos los miembros. Concluida la discusión, se realizará una síntesis de las ideas expuestas y se hallan las conclusiones.

Objetivos:

- Intercambiar de manera informal opiniones, ideas, etc., para solucionar problemas o tomar decisiones.
- Facilitar la comunicación y la recepción de ideas para realizar tomas de decisiones consensuadas.

---

<sup>39</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 122.

## Capítulo II

### Indicaciones:

- Duración de la dinámica: 60 minutos.
- El grupo ha de ser grande (15-20 personas).
- Esta dinámica se puede realizar en grupos sin experiencia previa grupal.

La meta final de las técnicas de dinámicas de grupo es aumentar la madurez del grupo y la de sus integrantes.

## Capítulo III

### Importancia de la comunicación en las organizaciones y las dinámicas de grupo

En la organización se transmiten numerosos mensajes al exterior y de múltiples maneras. Creando empleo, despidiendo trabajadores, pagando salarios justos, elevados o de subsistencia; en definitiva, la cultura de la organización sale de una forma u otra a la calle.

#### 3.1 La importancia de la comunicación.

La comunicación es el fundamento de toda la vida social y por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, en general, y de los grupos en particular ya que permite transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar los grupos, etc.

La comunicación es elemento un clave que lo constituyen las personas que trabajan en la organización. Y es que después de la jornada laboral, los trabajadores o empleados hablan y contactan con otras personas, y parte de sus conversaciones puede versar sobre su trabajo...<sup>40</sup>

Por medio de la comunicación verbal y no verbal se establecen pautas de comportamiento grupal, normas y estilos.

---

<sup>40</sup> Cevera Fantoní Ángel Luís, *Comunicación total*, Madrid: Esic, 2004, pp. 277

## Capítulo III

### 3.2 Tipos de comunicación

Entendemos por comunicación el proceso por el que las personas crean y envían mensajes que son recibidos, interpretados y respondidos por otras personas.

Todo proceso de comunicación consta de los elementos: emisor, receptor, mensaje, codificación y retroalimentación.<sup>41</sup>

La comunicación humana, a pesar de todos los avances tecnológicos del mundo moderno, sigue estando limitada, humana es un proceso extremadamente complejo.

Comunicación verbal:

La comunicación verbal usa palabras habladas o escritas para compartir información con los demás. La lengua es fundamental para la comunicación verbal.

Comunicación no verbal:

La comunicación no verbal significa que se comparte la información, sin emplear palabras, para codificar los pensamientos. Los factores generalmente empleados para codificar pensamientos en la comunicación no verbal son gestos, tonos de voz y expresiones faciales o corporales.

---

<sup>41</sup> Sánchez, José C., *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*, Aravaca, Madrid; Mexico: McGraw-Hill Interamericana, deposito legal 2002, pp. 321

### Capítulo III

Los mensajes no verbales pueden agregar mayor contenido al mensaje verbal, por medio del tono de voz, ambos factores se complementan.

Comunicación formal:

Los canales formales de comunicación transmiten solo parte de toda la información difundida por la organización y se enfocan principalmente en dar a conocer la información relacionada con las rutinas implantadas, a fin de que se desarrollen las tareas eficientemente, a la difusión de objetivos, políticas, medidas, reglas, etc.

Comunicación informal:

Los mensajes informales no son racionalmente específicos, se derivan de incidentes en los arreglos especiales, en la personalidad o en la capacidad de las personas.

### 3.3 Funciones de la comunicación

La comunicación tiene enorme importancia para el funcionamiento de los grupos o de las organizaciones.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Chiavenato, Adalberto, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México: Thomson, c2004, pp. 410-411

## Capítulo III

1. Control. En este caso la comunicación sirve para controlar el comportamiento de las personas en varios sentidos. Por una parte, en las organizaciones existen jerarquías y orientaciones formales que las personas deben seguir.
2. Motivación. La comunicación facilita motivar a las personas, porque les aclara lo que deben hacer, evalúa la calidad de su desempeño y las orienta respecto a lo que procese hacer para mejorarlo.
3. Expresión de emociones. La comunicación que exista en un grupo es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación permite expresar las emociones relativas a los sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.
4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones, es decir, proporciona aquello que las personas y los grupos necesitan para tomar sus decisiones transmitiéndoles datos para que identifiquen y evalúen las alternativas de acción.

### 3.4 La comunicación dentro de los grupos

El ser humano debe su desarrollo y condición de ser social a la capacidad de comunicarse y de mantener relaciones con otros miembros de su entorno, cualidad

### Capítulo III

que le ha permitido avanzar en la construcción de su propia identidad personal y social.

La comunicación dentro de un grupo de trabajo es responsabilidad del líder de esté depende, su función principal es mantener y desarrollar una comunicación eficaz. Las normas, creencias y actitudes hacia el trabajador, las tareas que hay que realizar y las metas que se pretende cumplir han incidido directamente en la estructura organizativa adopta, así como en los estilos de liderazgo asumidos, en los procesos de toma de decisiones elaborados y, cómo no, en los patrones de interacción y de comunicación desarrollados.

#### 3.5 Comunicación dentro de las organizaciones

En todos los niveles de actividad de la organización las personas están adquiriendo y difundiendo información permanentemente. La comunicación es un aspecto crítico. Además, todas las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) sólo se pueden poner en práctica por medio de la comunicación, la cual es indispensable para el buen funcionamiento de la organización.<sup>43</sup>

No cabe duda de que la comunicación es la esencia misma de la actividad organizativa; sin ella no podría existir organización. La comunicación es un proceso imprescindible no sólo para el buen funcionamiento interno de una organización, sino también para la mejora de su competitividad y de su adaptación a los cambios

---

<sup>43</sup> Chiavenato, Adalberto, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México: Thomson, c2004, pp. 409

### Capítulo III

del entorno, pues ésta facilita el logro de los objetivos básicos de una organización que deben ir dirigidos, fundamentalmente, a la satisfacción de sus propias necesidades y las de los clientes, internos y externos, relacionados con ella.

Si definimos la organización como un conjunto de personas que trabajan juntas para conseguir unos objetivos comunes, no cabe duda de que la comunicación es la esencia misma de la actividad organizativa; sin ella no podría existir la organización.

Sólo por medio de la comunicación es posible coordinar y controlar las actividades de los diferentes miembros que componen la organización, así como obtener la información interna y externa que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones satisfactorias. Igualmente, existe una estrecha relación entre la comunicación y los diversos comportamientos individuales y sociales que coadyuvan al logro de las metas de la organización, tales como el grado de motivación del trabajador. <sup>44</sup>

#### 3.6 Direcciones de la comunicación

La organización, es considerada como un sistema de flujos de comunicación verticales, relacionados con la jerarquía de autoridad, y de flujos horizontales, relacionados con la coordinación de las distintas áreas de actividad.

---

<sup>44</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 179



### Capítulo III

La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehiculo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. <sup>45</sup>

La comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión organizacional que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado.

Comunicación descendente:

Es la comunicación que procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa así como hacerle participe de la misma. La información desciende, desde la alta dirección a los trabajadores de la base operativa, suele ser de naturaleza jerárquica, transmitiendo mensajes relacionados con la ejecución y valoración de la tarea.

Comunicación ascendente

Circula desde la base de la empresa hacia arriba. Por otro lado, en la comunicación vertical ascendente, desde los trabajadores a la dirección, se emiten mensajes que proporcionan retroalimentación sobre la marcha de las diferentes unidades de trabajo.

---

<sup>45</sup> Cevera Fantoní Ángel Luís, *Comunicación total*, Madrid: Esic, 2004, pp. 277

### Capítulo III

#### Comunicación horizontal

Su objetivo es lograr la coordinación y armonía entre los integrantes del grupo. Es la que se efectúa entre personas de departamentos que se encuentran en niveles jerárquicos similares. La comunicación horizontal tiene una función de naturaleza coordinadora, hecho que facilita notablemente el funcionamiento de la estructura organizativa.

Básicamente, los beneficios derivados de la práctica de la comunicación interna son los siguientes: <sup>46</sup>

- 1.- Explicar a los empleados que es lo que se quiere de ellos, y porqué, de tal forma que exista un rendimiento total entre todos los miembros de la compañía.
- 2.- Mayor productividad, ya que se reducen costos, se mejora el proceso productivo y, por consiguiente, se logran mejores resultados.
- 3.- Implicar a la plantilla en los objetivos estratégicos de la empresa.
- 4.- Sustituir el rumor por la información transparente.
- 5.- Reconocer que el monopolio de la sabiduría no reside exclusivamente en los niveles superiores de la empresa.

---

<sup>46</sup> Cervera Fantoní Ángel Luís, *Comunicación total*, Madrid: Esic, 2004, pp. 278

## Capítulo III

### 3.7 La comunicación en las dinámicas de grupo

En las dinámicas de grupo el interés se centra en la calidad del mensaje y en la importancia de las personas en sus procesos de interrelación sin olvidar el código y las leyes de comunicación.

En las dinámicas descritas en el capítulo II se puede notar la importancia que posee el *feedback* para que la comunicación interpersonal se de con éxito. De hecho, para que un grupo progrese es necesario que el *feedback* entre los miembros del grupo apoye y estimule los comportamientos positivos y corrija y sancione los comportamientos considerados como negativos. Por ello, uno de los objetivos centrales de toda dinámica de grupos es que las personas aprendan a dar y recibir *feedback* para facilitar y hacer posible la comunicación, el crecimiento personal, etc. Cuando en un grupo se da de forma correcta el *feedback* se está exigiendo una elevada dosis de autonomía en los individuos y un avanzado proceso de desarrollo en el grupo. Para que ello, no basta con las intuiciones previas de los participantes en el grupo, sino deben ser ensayadas y puestas en práctica. En las dinámicas de comunicación, el papel desempeñado por el *feedback* ha sido considerado como fundamental en el proceso comunicativo.

El proceso de comunicación quedaría incompleto si no tuviera lugar una respuesta del receptor que indicara que ha comprendido el mensaje.

Literalmente, *feedback* significa retroalimentación. A través del feedback se le facilita a las personas información de cómo son percibidos y entendidos sus modos de comportamientos por los demás. Se obtiene información sobre el efecto que ha causado nuestra conducta o nuestro mensaje en los otros y eso nos permite

## Capítulo III

modificar y corregir nuestro comportamiento. En la dinámica de grupos el *feedback* sucede a lo largo de todo el proceso grupal.

### 3.8 Conflictos por mala comunicación

La mala comunicación entre la gente puede producirse aunque existan buenas intenciones. Cuando pensamos en comunicarnos, solemos imaginarnos hablando. Si tan solo pudiéramos expresar nuestras ideas con más claridad, o más despacio, o más fuerte... bueno, el mundo nos entendería mejor y conseguiríamos nuestro cometido con más frecuencia.

Nuestra capacidad de escuchar es mucho más importante que nuestra forma de hablar, porque es la primera (ya sea buena o mala) la determina la calidad de la comunicación.

Cuando la comunicación informal es deficiente, puede plantear algunos inconvenientes tales como el surgimiento de rumores, habladurías y cuchicheos. Estos inconvenientes se producen al no poder comprobar la exactitud de los mensajes que fluyen por este tipo de canales informales, lo que con frecuencia da lugar a malentendidos e interpretaciones capciosas acerca de las órdenes y decisiones tomadas por la dirección.

Con el sistema informal de comunicación, se toma el pulso a las actitudes expectativas, temores y estados de ánimo de los trabajadores; igualmente, es uno de los mecanismos con los que se cuenta para recibir información sobre las

## Capítulo III

diversas interpretaciones dadas por los empleados a las órdenes e instrucciones que emanan de la organización.

### 3.8.1 Barreras de la comunicación

Cuando hablamos de barreras de la comunicación estamos haciendo referencia a aquellos fenómenos que dificultan la eficacia en el intercambio de información. De entre ellos destacamos las fuentes de distorsión, filtración, sobre carga de información, evitación de tarea, etc.

Fuentes de distorsión:

Dentro de las fuentes de distorsión, las barreras que afectan la comunicación originadas por cualquiera de los elementos del proceso de comunicación son: errores en el mensaje, prejuicios, conocimiento, etc.

Filtración:

La barrera de la filtración la entendemos como la manipulación de la información por el emisor con la intención de que el relector la interprete de un modo favorable. Esta filtración va a depender en gran medida del número de niveles jerárquicos que configuren la estructura del grupo.

Otro de los problemas a los que se enfrenta un grupo de trabajo es cuando los integrantes deben cambiar de rol.

### Capítulo III

Los síntomas de la resistencia a cambiar los roles de trabajo incluyen la popular queja “ese no es mi trabajo”, junto con otras expresiones más sutiles como: <sup>47</sup>

- Nunca he hecho eso antes
- ¿Por qué yo? Ya hice ese trabajo el mes pasado
- Que lo haga uno de los nuevos

Muchos de los problemas de los grupos, se dan por falta de comunicación. La buena comunicación es una serie de verificaciones que hacemos, primero sobre nosotros mismos y luego sobre la otra persona. Escuchar constituye las tres cuartas partes de la comunicación de calidad. La insatisfacción personal proviene de la capacidad de estas organizaciones para cubrir de un modo adecuado las necesidades comunicativas de sus miembros. Desde el nuevo enfoque estratégico de los recursos humanos se potencia la importancia interna como proceso motivacional, ya que debe ir dirigida a informar de las estrategia y fines de la organización, y a identificar y satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Los fallos comunicativos mencionados y sus consecuencias fomentan un resquebrajamiento de la formalidad, de la reglamentación y del control, lo que da lugar a la adaptación de mecanismos informales de funcionamiento y de

---

<sup>47</sup> Holpp Lawrence, *Dirija el mejor equipo de trabajo*, Madrid 2003, pp. 109

### Capítulo III

numerosas válvulas de escape, como consecuencia de la ineficacia del sistema formal de gestión.<sup>48</sup>

El ambiente comunicativo de las organizaciones viene caracterizado por la sobreabundancia de información en la cima de la organización y por el predominio casi exclusivo de los flujos de comunicación descendentes. Debido a la lentitud con que se difunden los mensajes, son frecuentes las distorsiones y omisiones de los mismos, fenómeno que provoca a menudo incomprensiones y malentendidos con respecto a la información recibida.

Como consecuencia se nota la dificultad de establecer una política de comunicación dirigida a conseguir un alineamiento óptimo entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la organización.

El lenguaje y la comunicación juegan un papel primordial, y en los que el rol de líder en este proceso comunicativo va a adquirir una relevancia inusitada hasta el momento.

En última instancia, la radicalización de los conflictos intragrupales es un efecto del modo en que las posibles predisposiciones negativas de los integrantes del grupo deterioran la dinámica de las relaciones.

---

<sup>48</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp.192

## Capítulo IV

### El liderazgo en los grupos y las dinámicas de grupo

#### 4.1 Liderazgo

Este tema ha generado interés desde la antigüedad. La dificultad que conlleva la definición de liderazgo viene acentuada por el hecho de que el concepto de liderazgo se relaciona muy estrechamente con otros conceptos como, poder, influencia, autoridad, etc.

No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es muy complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes

*El liderazgo es el proceso de la influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.*<sup>49</sup>

El liderazgo está presente en cualquier grupo humano, estamos incluyendo no sólo los grupos formales, sino también otros grupos no tan estructurados.<sup>50</sup>

Para que un grupo tenga éxito, debe tener un líder. Para que los grupos sean más productivos, los líderes deben saber extraer lo mejor de la gente, escuchar e incorporar sus ideas. El liderazgo es una cualidad que tienen que ser aprendidas, desarrolladas e integradas.

---

<sup>49</sup> Lussier Robert N., *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, México, D.F.: International Thompson, c2002, pp. 5

<sup>50</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 168



## Capítulo IV

El liderazgo ha sido objeto de estudio desde distintas perspectivas, ya que en cualquier grupo humano (así como en distintos grupos de animales inferiores) se puede apreciar el ejercicio de esta forma de influencia. Al decir que el liderazgo está presente en cualquier grupo humano, estamos incluyendo no sólo a los grupos formales en organizaciones como empresas, hospitales, centros educativos, etc., sino también a otros grupos no tan estructurados (familiares, de amigos, de vecinos, etc.). Desde el punto de vista individual, este comportamiento de otros compañeros de juego. Asimismo, hemos reconocido que en ciertos grupos de animales, en los que destaca su carácter social, se pueden observar conductas de liderazgo.

### 4.2 ¿Por qué ciertas personas llegan a convertirse en líder?

El enfoque de los rasgos también recibe las denominaciones de “teoría del gran hombre” del liderazgo o “teoría de los grandes líderes”. En este enfoque se parte de una idea arraigada en el sentido común, en la creencia de que ciertas personas han nacido líderes.

En los últimos años se han llevado a cabo investigaciones con métodos más sofisticados y partiendo de un mayor conocimiento de las dimensiones básicas de la personalidad, lo que ha permitido concluir que los líderes son diferentes de las otras personas en muchos e importantes aspectos. A partir de las investigaciones realizadas sobre este tema, parece ser que los líderes son superiores a las demás personas en características como impulso (motivación de logro unido a energía y resolución), confianza en uno mismo y en sus habilidades, creatividad y motivación

## Capítulo IV

de liderazgo (entendida como el deseo de influir en los demás para alcanzar metas compartidas). Tal vez la característica más importante en los líderes sea su flexibilidad, es decir, la facilidad de adaptarse a las necesidades de sus seguidores y de la situación, y de actuar en consecuencia.<sup>51</sup>

La situación más favorable para el líder es aquella en las que las relaciones con los subordinados son buenas, el líder tiene mucho poder en su puesto y la tarea esta muy estructurada.

### 4.3 El líder de grupo

El rol del líder es una posición que puede ocupar cualquier miembro del grupo. Sin embargo, la realidad nos muestra que no cualquier persona se convierte en líder de un grupo, sino que algunos ceden voluntariamente al dirigente su derecho a tomar decisiones independientes. Del mismo modo, parece ser que algunas personas prefieren asumir el rol del líder dentro del grupo.

Este segundo elemento no elimina el poder y la influencia desde los seguidores hacia el líder. Este carácter dinámico del liderazgo hace que sea más preciso considerarlo como un proceso y no como un producto.

El liderazgo se tiene que considerar en términos de la interacción entre el líder y los subordinados.

---

<sup>51</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 196

## Capítulo IV

Resulta interesante comprender un proceso en el que distintos integrantes de grupo deciden asumir diferentes roles y, de este modo, uno asume el papel de líder y otros miembros desempeñan el papel de seguidores. Por otro lado, esa influencia que el líder ejerce sobre los seguidores se puede dirigir hacia el aumento del rendimiento del grupo.<sup>52</sup>

Un líder no tiene como objetivo que los miembros de su grupo sean subordinados que acatan sus órdenes de forma automática, sin ser aceptadas de forma privada. Un líder con verdadera vocación de liderazgo no quiere subordinados o súbditos, sino seguidores que confíen en él.<sup>53</sup>

Un líder debe reconocer las metas del grupo, proporcionarles la dirección y los recursos necesarios a los miembros del grupo para alcanzar las metas establecidas.

Se pueden distinguir dos tipos de líderes: el líder socioemocional, que es la persona que goza de más simpatías y la que se preocupa de generar armonía en las relaciones entre los miembros del grupo, y el líder de tarea, que es la persona con mejores ideas y que contribuye más que ningún otro seguir al desempeño de la misma.

En la idea anterior se puede apreciar que efectivamente la comunicación es un proceso esencial que atraviesa los diversos procesos y comportamientos que se

---

<sup>52</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 193

<sup>53</sup> Jesús M Canto Ortiz, *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*, ediciones aljibe, Málaga, 2000 1ª edición, pp. 41

## Capítulo IV

llevan a cabo en la organización. Asimismo, observaremos en este apartado la importancia que tiene la comunicación en el desempeño del liderazgo y en los resultados logrados. En la medida en que un líder no haga uso efectivo de la comunicación con sus subordinados, se dificultará considerablemente la consecución de los objetivos.

Los grupos tienen un tipo u otro de líder por que es poco frecuente que una misma persona tenga la capacidad de desempeñar ambas funciones, y también porque a menudo un líder de tarea genera hostilidad entre los miembros del grupo y éstos le expresan conducta socioemocional negativa, mientras que un líder socioemocional inicia y recibe más que otro miembro del grupo conductas socioemocionales positivas.<sup>54</sup>

### 4.4 Cualidades del líder

Lo que conforma un líder son sus cualidades, habilidades, formación y la función misma que desempeña. Las cualidades juegan un papel importante; a continuación se mencionan algunas de las más sobresalientes para el éxito de líder.<sup>55</sup>

Individualismo. El líder, piensa y decide por sí mismo, rechaza el conformismo.

---

<sup>54</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 199

<sup>55</sup> Madrigal Torres, Berta Ermita, *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*, México: McGraw-Hill Interamericana, c2005, pp. 59-61

## Capítulo IV

**Autonomía.** Escucha una sola voz, la de su propia conciencia y criterio, pero esto no quiere decir que rechace el consejo. El líder no depende de nadie porque se autodirige, automotiva y autodetermina.

**Congruencia.** Abunda la gente que predica una cosa y practica otra. La congruencia implica continuidad entre ayer y hoy, sin cambios inesperados, impulsos e imprevistos, con firmeza en las decisiones.

**Mente abierta.** La mente abierta está dispuesta a aprender de los conocimientos, experiencias y aportaciones ajenos. En las pláticas con sus subordinados, el líder recibe sugerencias tan valiosas que les sirven para corregir fallas y resolver problemas.

**Inteligencia emocional.** Un alto grado de inteligencia emocional, madurez y sentido común es una cualidad básica del líder. Saber manejar y controlar las emociones y sentimientos de las personas y de sí mismo.

**Desinterés por el poder.** El líder demuestra un total desinterés por el poder que se deriva de su puesto y posición

**Determinación.** El líder debe ser decidido; es decir, estar resuelto a hacer todo lo posible. El que duda ante la toma de decisiones, es débil ante sus seguidores y esto es un factor de desmotivación.

## Capítulo IV

Respeto. En el trato con los demás, nuestra conducta determinara el tipo de relación que tendremos con la gente, ya sea positiva o negativa. El líder debe evitar la conducta arrogante, pues sus seguidores reaccionarán en forma negativa.

Así podríamos seguir enumerando todas las cualidades que necesita un líder para ser el mejor, pero aquí se mencionan las más importantes, se debe tomar en cuenta que no todos los lideres tiene las mismas cualidades, así que deben aprovecharse las cualidades con las se que cuentan.

### 4.5 Liderazgo en las organizaciones

En el ejercicio del liderazgo en las organizaciones están presentes dos elementos que son esenciales. Por una parte, se encuentra una distribución desigual del poder y de la influencia que descansa sobre una base legítima.

Las organizaciones se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes de la organización están experimentando nuevos enfoques. Las organizaciones son el contexto en el que se desenvuelven, forman y consolidan los líderes.

Al conducir o dirigir una organización se debe tener conocimiento de sus limites y alcances, de los conceptos de las ciencias de la conducta, la manera de aplicarlos y las habilidades necesarias para la toma de decisiones oportunas. El liderazgo es

## Capítulo IV

resultado de la situación del momento, de la solución de un problema y de la misión y visión de una organización.

### 4.5.1 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder, con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización.

Los líderes más progresistas son aquellos que se contemplan a si mismos como facilitadores o catalizadores sirvientes o ayudantes del grupo. El nuevo líder facilitador se centra en generar una atmósfera de trabajo que motive a todos a aceptar la responsabilidad del éxito de la organización. Este estilo de líder es el más utilizado en la actualidad.

A continuación se diferencian algunos de los estilos de liderazgo con base en la forma en que los líderes, manejan el poder, delegan tareas y comunican una idea.<sup>56</sup>

#### Liderazgo estructurador

El líder decide primero cuál es la mejor manera de efectuar una tarea y luego comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, cómo, cuándo y quién la realizara. Este estilo de liderazgo es apropiado cuando los colaboradores poseen

---

<sup>56</sup> Madrigal Torres, Berta Ermita, *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*, México: McGraw-Hill Interamericana, c2005, pp. 78-82

## Capítulo IV

conocimientos o experiencia mínimos y requieren adquirir las habilidades necesarias para el puesto.

### Liderazgo entrenador

Se utiliza un estilo entrenador el subordinado tiene un nivel de habilidad o experiencia bajo en un área de trabajo y ha demostrado deseos de aprender más pero no puede terminar el trabajo de manera independiente. Por ello, el líder debe explicar el cómo y el cuándo de la tarea, establecer estándares de desempeño realistas, plantearlos como un reto, reconocer y determinar el desempeño del empleado.

### Liderazgo alentador

El liderazgo alentador procura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea específica de manera notable e independiente. Se aplica con aquellas personas que se desempeñan en niveles por arriba del estándar y están dispuestas a asumir responsabilidades en cuanto a los resultados, pero su experiencia y nivel de confianza aun son insuficientes como para dejarlas trabajar por sí solas.

### Liderazgo delegador

El líder delegador es el que asigna tareas al colaborador apropiado y deja que proceda a realizarlas por sí mismo. La verificación, supervisión o dirección



## Capítulo IV

ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tenga los recursos necesarios. El líder delegador requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados establezcan sus propias metas para realizar sus tareas y se hagan cargo de cualquier plan o decisión.

### Liderazgo coercitivo

El efecto del estilo coercitivo en el clima de una organización es tan dañino que demuestra que la flexibilidad es un acierto. La gente siente que no la respetan hasta el punto de pensar: “No voy a proponer mis ideas, ya que simplemente serán descartadas”.

### Liderazgo autoritario

El líder autoritario es un visionario que motiva a la gente haciéndole comprender la manera en que su trabajo se inserta en una visión más amplia de la organización. La gente que trabaja para esta clase de líder entiende que lo que hace importa y por qué.

Al encuadrar las tareas individuales dentro de una visión global, el líder autoritario define estándares que giran en torno a dicha visión. Por su impacto positivo, el estilo autoritario funciona bien en casi toda situación, pero particularmente cuando los objetivos están a la deriva, pues el líder da un nuevo curso de acción.

## Capítulo IV

El líder afiliativo procura mantener a los integrantes contentos y crea armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios, entre éstos una firme lealtad.

Este estilo tiene un notable efecto positivo en la comunicación, pues se comparten ideas e inspiración.

### Liderazgo democrático

Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza respeto y compromiso. El estilo democrático es ideal cuando el líder está inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas. El estilo democrático tiene poco sentido cuando los integrantes no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer un consejo.

En general, existe una correlación negativa entre los estilos orientados a la tarea (iniciación de estructura) y la satisfacción laboral, y una correlación positiva entre los estilos orientados a las personas, a lo socioemocional (consideración) y la satisfacción laboral.<sup>57</sup>

Si un líder orientado a las personas se encuentra en una situación que es muy desfavorable, el mando debería intentar mejorar las cosas dedicando más tiempo a

---

<sup>57</sup> Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, pp. 201

## Capítulo IV

los subordinados para mejorar las relaciones líder-miembros, y estableciendo normas y procedimiento para especificar más la estructura de la tarea.

Queda claro que no existe un estilo de dirección óptimo que garantice la eficiencia del líder en todas las situaciones. Ningún estilo (ya sea autoritario o democrático) es óptimo en cualquier situación, sino que dependerá de otros factores, que el personal directivo debe considerar.

El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo, porque se trata de una relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.

### 4.6 Liderazgo masculino y femenino dentro de las dinámicas de grupo

El liderazgo tiene una influencia particularmente fuerte en los procesos de grupo. Un liderazgo del tipo hombre fuerte tiende a oprimir al grupo. En cambio una mujer puede dialogar más fácilmente cuando lidera al grupo.<sup>58</sup>

Sin embargo las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo democrático. Por lo regular, las mujeres alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores. Prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos habilidades interpersonales para influir en los demás. Los hombres usan un estilo directivo de órdenes y control. Confían en la autoridad formal de su posición y

---

<sup>58</sup> Stewart Grez L., *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*, México: Limusa Wiley, 2003

## Capítulo IV

mucha de esta autoridad se relaciona con la manera en que manejan su inteligencia emocional.<sup>59</sup>

Analizando los puntos anteriores nos podemos dar cuenta de que si existen diferencias entre un líder masculino y uno femenino, debido a que hombres y mujeres tienen diferentes características. También es necesario hacer notar que depende la organización en la que se desenvuelva el líder.

Parte importante dentro de las dinámicas de grupo es la experiencia, si tomamos en cuenta que las mujeres están en constante aprendizaje, están abiertas al cambio y su inteligencia emocional les permite ser más intuitivas, controlar sus emociones y ser un líder de su propio género; podemos decir que la mujer tiene más capacidad de lograr consecuencias positivas al coordinar una dinámica de grupo, recordemos que un líder debe tener la capacidad de convertirse en coordinador al llevarse a cabo una actividad de dinámica grupal.

Ahora la mujer es más proactiva, polifacética y segura de tomar decisiones, una fortaleza de las mujeres es que tienen autorización cultural para ser sentimentales, sensibles y, en consecuencia intuitivas.

---

<sup>59</sup> Madrigal Torres, Berta Ermita, *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*, México: McGraw-Hill Interamericana, c2005, pp. 160

## **Conclusiones y recomendaciones**

La correcta comprensión de las dinámicas de grupo hará posible que las consecuencias sean las más deseables, los grupos existen en multitud de ámbitos y cada grupo posee una dinámica propia. Como coordinadores de grupo podemos dejar que el grupo se desarrolle y evolucione sin nuestra intervención o podemos intervenir deliberadamente para provocar una serie de efectos positivos en base a los objetivos que nos hemos planteado.

Este cumplimiento de los objetivos y metas, se puede hacer por medio de las dinámicas de grupo, estas ayudan a que el desempeño del grupo mejore, de acuerdo con las características de cada una de las personas que lo forman.

La búsqueda constante del desarrollo personal y humano nos exige como profesionistas involucrarnos con este tipo de técnicas para obtener éxito dentro de las organizaciones, pues actualmente el mercado laboral requiere de mayores conocimientos y competitividad.

El trabajar con dinámicas de grupo, amplía el conocimiento de cómo aplicar las técnicas, el conocer sus capacidades y los resultados positivos y negativos que puede tener de acuerdo a su aplicación. Quien trabaje con dinámicas de grupo debe empezar por si mismo a conocer sus capacidades y entender sus limitantes, cuáles son las situaciones con los grupos que le provocan angustia y cuales son en los que se siente bien.

## Conclusiones y recomendaciones

La comunicación se convierte en una herramienta imprescindible para poder superar de forma constructiva los conflictos que inevitablemente surgen en la organización por la disparidad de intereses entre sus miembros, así como adquiere una gran relevancia como vehículo conductor de las necesidades e intereses reales de los trabajadores.

El liderazgo es una pieza fundamental en el desarrollo de los grupos, pero el conocimiento del líder sobre las dinámicas y la capacidad de tomar el papel de coordinador hará que los grupos en las organizaciones cumplan con todas las tareas, objetivos y metas que se propongan.

La palabra líder actualmente no solo aplica para el género masculino, ya que las mujeres adquieren puestos dentro de las organizaciones, que por mucho tiempo tenían los hombres.

El éxito en la aplicación de las dinámicas de grupo radica en el control y la humildad de quien la dirige.

El Ingeniero Químico debe motivar a las personas que trabajan junto a él, pues de ello depende el buen resultado de su trabajo y el reconocimiento del mismo. Su papel dentro de las organizaciones no es nada sencillo, por ello debe poseer y desarrollar conocimientos que le permitan tener una visión amplia, para tomar buenas decisiones.

## Bibliografía

1. Amaya Liliana, *Grupos desagrupados: evolución en la dinámica grupal*, Buenos Aires: Lugar Editorial, c2003, 143 p.
2. Blanco Amalio, *Psicología de los grupos*, Madrid: Prentice Hall/Pearson/Alhambra, c2005, 450 p.
3. Castaño Fernández, Juan, *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*, Sevilla: Wanceulen, 2001, 41 p.
4. Cevera Fantoní Ángel Luís, *Comunicación total*, Madrid: Esic, 2004, 401 p.
5. Contreras de Wilhelm Yolanda, *Trabajo social de grupos 2003*, 2ª ed., México: Pax México, 2003, 157 p.
6. Chiavenato, Adalberto, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México: Thomson, c2004, 691 p.
7. Engleberg, Isa N., *Working in groups: communication principles and strategies*, Boston: Houghton Mifflin, c2003, 3rd ed., 433 p.
8. Furnham, Adrián, *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, D.F.: Oxford University c2001, 748 p.

## Bibliografía

9. Hellriegel, Don, *Comportamiento organizacional*, México: International Thomson, c2004, 10a ed., 460 p.
10. Holpp Lawrence, *Dirija el mejor equipo de trabajo*, Madrid; México: McGraw-Hill/Interamericana de España, c2003, 234 p.
11. Jusidman de B. Dennis, *Dinámicas de grupo, ¿cómo se alcanza el éxito?*, Revista Laboral, Junio 2001, 78 p.
12. Kinicki, Ángelo, *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y practicas*, México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana, c2003, 459 p.
13. Landy Frank J., *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*, México: McGraw-Hill, c2005, 676 p.
14. López Torres, Marcos, *Técnicas de enseñanza en grupo*, Mexico, D.F.: Trillas, 2003, 70 p.
15. Lussier, Robert N., *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*, México, D.F.: International Thompson, c2002, 478 p.
16. Madrigal Torres, Berta Ermita, *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*, México: McGraw-Hill Interamericana, c2005, 221 p.
17. Mahieu, Pierre, *Trabajar en equipo*, México: Siglo XXI, 2002, 173 p.



## Bibliografía

18. Mosley Donald C. Ph.D. *Supervisión La practica del empowerment desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*, México 2005, pp.262
19. Rodríguez Fernández Andrés, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: UOC, 2004, 367 p.
20. Sánchez, José C., *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*, Aravaca, Madrid; Mexico: McGraw-Hill Interamericana, deposito legal 2002, 599 p.
21. Soto, Eduardo, *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*, México: Thomson Learning, c2001, 252 p.
22. Suárez Trueba José, *La vinculación de los conceptos de equipo y grupo hacia la construcción de equipos de alto desempeño*, Tesis de licenciatura UNAM, 2001, 78 p.
23. Stewart Grez L., *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*, México: Limusa Wiley, 2003, 236p.