UNIDAD DIDACTICA 3: LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

MODULO: HABILIDADES SOCIALES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

- 1. ¿QUE ES UN GRUPO?
- 2. LA COMUNICACIÓN EN EL GRUPO
- 3. EL EQUIPO DE TRABAJO
- 4. CONFIGURACION DE LA ESTRUCTURA GRUPAL

1. ¿QUÉ ES UN GRUPO?

Las personas por definición somos **seres sociales.**

Un **grupo** es un conjunto de personas que participan en una misma estructura vivencial colectiva.

Elementos que caracterizan a un grupo:

- **Persiguen unos objetivos comunes** y comparten unos **valores** y/o **actividades**
- Se **comunican e interactúan** según un sistema de pautas establecido.
- **Satisfacen sus necesidades**
- Tienen una **percepción colectiva de unidad.** Interna como externa

Estas características deben mantenerse durante un **mínimo de tiempo** para que un grupo pueda distinguirse de una mera reunión de personas

Documento 3.1

Razones por las que formamos grupos

El ser humano es un ser social y gregario que necesita formar parte de uno o varios grupos, ya que en la pertenencia a estos encuentra ciertas compensaciones personales, como:

- **Seguridad**. Sentirse parte de un grupo o estar unido a él son cosas que reducen la inseguridad de estar solo. Al sentirse apoyado, el individuo resiste mejor las dificultades y amenazas externas, rebaja las dudas personales y se siente más fuerte.

- **Rango**. Los miembros sienten que se les reconoce y que han adquirido una posición cuando acceden a un grupo y forman parte de él.

- **Autoestima**. Se generan diferentes sentimientos infundidos por los propios miembros del grupo y este transmite la sensación de valía propia a cada uno de sus integrantes.

- **Afiliación**. Facilita una identidad y una satisfacción de las necesidades sociales a través del intercambio afectivo y el trato frecuente.

- **Poder**. La unión de los miembros permite que se consigan objetivos que un solo individuo no podría lograr.

- **Consecución de metas**. Las habilidades de las diferentes personas (aptitudes, conocimientos, capacidades, etc.) facilitan la realización de las tareas que requieren la actuación de más de una persona, es decir, aquellas que un único individuo no podría llevar a cabo.

1.1. TIPOS DE GRUPOS Y SUS CARACTERISTICAS

SEGÚN LA NATURALEZA DE SU CONSTITUCIÓN: GRUPOS INFORMALES O FORMALES.

SEGÚN LA RELACIÓN AFECTIVA ENTRE LOS MIEMBROS: GRUPOS PRIMARIOS O SECUNDARIOS

SEGÚN LA ADSCRIPCIÓN DEL INDIVIDUO: GRUPOS DE PERTENENCIA O DE REFERENCIA

GRUPOS SEGÚN LA NATURALEZA DE SU CONSTITUCIÓN

Grupos formales	Grupos informales
Son conscientes y planificados.	Son espontáneos.
La afiliación es racional.	La afiliación es afectiva.
Tienen como objetivos las necesidades de la organización y el rendimiento del grupo.	Dan respuesta a los fines y las necesidades personales.
Se rigen por reglamentos o normas fijas impuestas.	No requieren normas escritas ni estructura organizada explícitamente.

GRUPOS SEGÚN LA RELACIÓN AFECTIVA ENTRE LOS MIEMBROS

Grupo primario	Grupo secundario
Carácter informal.	Carácter formal.
Número reducido.	Numero extenso.
Relaciones estrechas, personales y directas entre sus miembros.	Relaciones impersonales e indirectas, y solo con algunos miembros.
El afecto es el nexo de unión.	El interés es el nexo de unión.
Ejemplos: familia, vecindario, pandilla...	Ejemplos: trabajo, asociaciones, sindicato...

GRUPOS SEGÚN LA ADSCRIPCIÓN DEL INDIVIDUO:

Grupo de pertenencia	Grupo de referencia
Se forma parte de él de manera involuntaria.	Se forma parte o se desea formar parte de él de manera voluntaria.
Grupo al que se pertenece. Puede haber o no identificación con él.	Grupo al que se desea pertenecer por identificación plena con él.
No explica necesariamente las acciones sociales de los individuos.	Explica las acciones sociales de los individuos.
Puede ser también un grupo de referencia.	No se pertenece a él inicialmente, se decide formar parte de él por identificación.

TENLO EN CUENTA:

- En ocasiones cuando el individuo entra en un nuevo grupo de referencia, adopta pautas y comportamientos propios de este con la finalidad de facilitar su aceptación, abandonando su modo de ser y convicciones. Por ejemplo, en algunas bandas violentas, la persona justifica sus acciones sin remordimientos por el hecho de pertenecer al grupo y ser igual a los demás miembros. Hay que ser crítico con los valores y las normas que identifican al grupo para elegir adecuadamente.

1.2. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO

El grupo pasa por una serie de **fases de desarrollo** hasta llegar a su **disolución**

Conocer qué sucede en cada fase nos ayudará a **valorar** el nivel de desarrollo del grupo, **agilizar** el proceso para alcanzar la máxima efectividad y **minimizar** los conflictos.

Fases de desarrollo :

Fase de formación y orientación	Fase de enfrentamiento	Fase de normalización	Fase de desempeño	Fase de disolución

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO (Fuente: el psicopedagogo Bruce Tuckman)

- **Fase de formación y orientación**:

Toma de contacto entre sus miembros. Recopilación de información de compañer@s. Se forman las primeras impresiones. El desconocimiento mútuo y la preocupación de si la persona será aceptada por los demás provoca inseguridad y cierta angustia. Aún así, el clima suele ser de entusiasmo ante el comienzo de un nuevo proyecto común y suele ser una fase exenta de conflictos.

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO

❑ **Fase de enfrentamiento:**

- Se producen intercambios afectivos que facilitan la identificación entre los miembros.
- Poco a poco se van estableciendo los roles que desempeña cada miembro, y esto hace que surja la lucha por el poder y por alcanzar el liderazgo. En este proceso pueden aparecer conflictos que deben irse resolviendo de una manera positiva.
- Surge además la necesidad de crear unas normas o pautas internas acerca de los comportamientos que deben regir el funcionamiento del grupo.

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO

- **Fase de normalización.** la persona comprende y asume su rol dentro del grupo y respeta el rol de los otros miembros. El grupo se escucha y se apoya. La comunicación es fluida, los conflictos se reducen y hay una sensación de cohesión en el grupo

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO

❑ **Fase de desempeño**.

- Los conflictos se resuelven a través del diálogo y las decisiones se toman por consenso. El grupo tiene un alto grado de autonomía, hay un ambiente de confianza, y los roles cambian según las necesidades sin que ello suponga un problema para el grupo. Hay un sentido intenso de identidad grupal, de comodidad y de motivación. En esta frase el grupo se encuentra en el momento de mayor eficiencia.

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO

❑ **Fase de disolución**.

- Una vez alcanzados los objetivos, no hay razón alguna para mantener el grupo e irremediablemente debe deshacerse y sus miembros dispersarse.
- Si se han creado fuertes lazos afectivos y el grupo no quiere separarse, tendrán que plantearse nuevos proyectos con unos objetivos grupales nuevos.

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL U3_CAPITULO 1: QUE ES UN GRUPO

- Cuaderno personal: Ejercicios del 1 al 7.

2. LA COMUNICACIÓN EN EL GRUPO

- ¿Por qué es importante que haya una buena comunicación en el grupo?
  - Facilita la toma de decisiones y la solución de conflictos
  - Facilita la organización, motivación, expresión emocional e intercambio de información.

❑ Tenlo en cuenta:

- la comunicación dentro de un grupo debe ser CLARA Y FLUIDA.
- Los miembros deben de mantener una actitud asertiva, mantener la escucha activa, y mostrarse empáticos para el bien común y el propio.

3.2.1. LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

- La forma de comunicarse incide en el grado de satisfacción de los miembros del grupo y puede ser un claro **signo de identidad**. Así, hay dos casos especiales de lenguaje específicos que todos los miembros del grupo entienden pero de difícil comprensión para quien no pertenece a este: el **argot** y la **jerga.**

3.2.1. LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

- La comunicación verbal y los grupos:
  - EL **ARGOT**: Lenguaje cotidiano e informal que utilizan con una intención diferenciadora y de cohesión interna un grupo de personas que además comparten más elementos en común: una misma situación social, un mismo origen, etc. Los componentes más influyentes en el grupo las irradian al resto. Ejemplo: lenguaje que utilizan bandas de la calle para que nadie que no pertenezca al grupo las entienda.
  - La **JERGA:** En este caso, la utilización de un lenguaje específico es producto de definir con mayor exactitud ciertos objetos, materiales procesos, etc., propios de actividades específicas, ya sean lenguajes técnicos (por ejemplo, el lenguaje médico o el jurídico), o propios de una profesión (por ejemplo, la lengua marinera (babor, millas, nudos, etc.)

3.2.1. LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

- La comunicación no verbal y los grupos:
  - El lenguaje no verbal, en forma de gestos, movimientos o signos concretos, aporta también información a la comunicación.
  - Ejemplos conocidos: dar aprobación con la mano cerrada y el pulgar hacia arriba ("OK"). Negar moviendo la cabeza horizontalmente, guiñar un ojo. Si bien no es universal es válida en grupos de países culturalmente similares.
  - Existen en cambio, determinados tipos de saludos o gestos que solo tienen significado dentro del grupo que así lo determina.
    - ¿Conocéis más ejemplos?

3.2.2. COMUNICACION VIA DIGITAL

- Las posibilidades de comunicación se han multiplicado y facilitado con la tecnología digital especialmente a través de los móviles, tabletas y ordenadores.
- En **grupos más informales** (amistades, familia): redes sociales (Meta o Instagram), aplicaciones de mesajería instantánea (WhatsApp, Telegram).
- En **grupos más formales** (empresa):
  - ✓ **Correo electrónico**: es el canal más usado en una comunicación organizacional
  - ✓ **Intranet**. Promueve la interactividad. Genera sentimientos de pertenencia y cohesión.
  - ✓ **Redes sociales.** LinkedIn
  - ✓ **Videoconferencias**. Permiten reuniones grupales sin que todos los miembros estén presentes.
  - ✓ **Blog**. Excelente herramienta de comunicación de noticias corporativas, sugerencias, información, eventos, etc.

3.2.3. ESTRUCTURAS DE COMUNICACION EN LOS GRUPOS

- Las **estructuras de comunicación (EC)** se definen por la forma como circulan los flujos de información entre los diferentes componentes del grupo.
- La EC afecta al funcionamiento y rendimiento del grupo, e influye en el grado de satisfacción de sus miembros.
- Se pueden modelizar cuatro estructuras comunicativas en grupos: e. de rueda, e. circular, en forma de Y y e. de cadena.

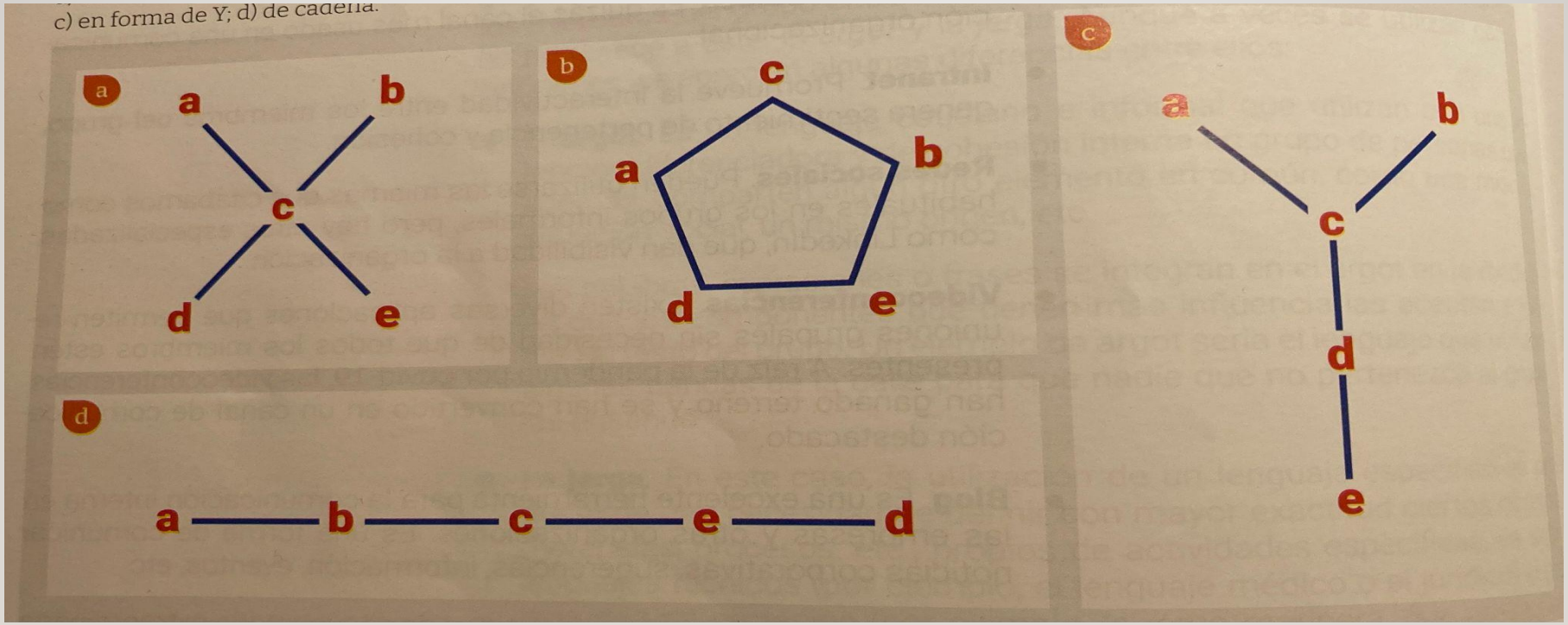
ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS

- La **estructura de cruz**: es muy centralizada. Una única persona, situada en el centro, recibe y distribuye la información, siendo la información entre las otras muy escasa.
- La **estructura circular**. Es la más descentralizada. La comunicación fluye entre todos los componentes del grupo por igual.
- La **estructura en forma de Y**. Una persona es el centro principal de las comunicaciones pero no se relaciona directamente con el resto de miembros. A algunos llega a través de otros que ejercen de intermediarios.
- La **estructura de cadena.** Es igual que la anterior, moderadamente centralizada. En este tipo hay un componente que ocupa la posición central, dos en posición intermedia y dos en los extremos.

ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS

- Las estructuras centralizadas (en cruz, en Y y en cadena) son más eficaces para realizar tareas simples. Esta eficacia y la motivación de sus miembros dependen de la persona que ocupa la posición central, el líder.
- Las estructuras descentralizadas (círculo) generan mayor número de mensajes y errores y necesitan más tiempo para desarrollar las tareas. Sin embargo, obtienen mejores resultados si la actividad es compleja y los implicados están motivados.

ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS



ACTIVIDADES CAPITULO 2

- Realización de los ejercicios 8, 9 y 10 del libro de texto.
- Realización de un Kahoot por parejas sobre los contenidos de los capítulos vistos hasta ahora.

3. CONFIGURACIÓN DE LA ESTRUCTURA GRUPAL

- Para conocer la realidad de un grupo es imprescindible analizar la estructura grupal, ya que esta definirá su funcionamiento y determinará su eficacia y cohesión.

- La **estructura grupal** es el entramado o configuración más o menos permanente que un grupo adquiere al constituirse y desarrollar sus funciones.

CONFIGURACIÓN DE LA ESTRUCTURA GRUPAL

- Existen diversas dimensiones alrededor de los cuales se configura el grupo:
  - Las interrelaciones entre los componentes del grupo, muy determinadas por las **relaciones afectivas** que los vinculan.
  - **Estatus** o posición que determina el grado de autoridad, influencia, subordinación, dependencia, etc. Que asume cada integrante del grupo.
  - Las relaciones de rivalidad / armonía, antipatía o afinidad/discrepancia, derivadas de las tensiones o afinidades existentes.
- Principales elementos que configuran la estructura grupal: el **estatus**, los **roles**, la **cohesión** del grupo y las **normas** que lo sotienen.

3.3.1. EL ESTATUS

- El **estatus** es la posición de cada persona dentro del grupo. Se determina por la influencia y el grado de autoridad que cada uno tiene dentro de él.

- Se establece por:
  - Decisión de la propia estructura organizativa. Niveles de jerarquización.
  - Reconocimiento. Debido a habilidades, popularidad, trabajo aportado, etc. Y que le son reconocidos a la persona. En este caso, el estatus no depende de lo que la persona es, cree ser o lo que hace, sino de lo que el resto del grupo percibe que es.

3.3.2. EL ROL

- El **rol** es la pauta de comportamiento esperada (derechos, obligaciones, funciones, etc.) de alguien que ocupa un estatus determinado.

- Tipos de roles principales:
  - **Roles centrados en la tarea**. Se orientan a las actividades y los objetivos, aportan ideas, buscan información, facilitan la toma de decisiones, etc.
  - **Roles centrados en conservar la cohesión.** Clima positivo, resolución de conflictos, etc.
  - **Roles obstaculizadores.** Conspiran, desprecian, etc.

Roles centrados en la tarea	Roles centrados en la cohesión
Define los objetivos y las intenciones del grupo.	Ayuda a que los miembros tengan conciencia de grupo, favoreciendo la interacción y la participación.
Aporta planteamientos y propuestas.	Alienta a los demás a participar y formular propuestas.
Solicita ideas, opiniones y alternativas a los demás.	Incentiva la participación de todos los miembros del grupo y modifica las propias propuestas si es necesario.
Aclara dudas, negocia conflictos, lima asperezas y propone soluciones.	Reduce la tensión y contribuye a conciliar desacuerdos.
Propone acuerdos y compromisos.	Valora las tareas realizadas y la efectividad del grupo.

EL ROL

- **El rol del líder o liderazgo.**

❑ El **liderazgo** es el rol que desempeña la persona que orienta y conduce al grupo hacia los objetivos previstos manteniéndolo cohesionado. Líder formal/informal.

- Estilos de liderazgo:
  - **Autoritario**.
  - **Paternalista.**
  - **Burocrático.**
  - **Permisivo.**
  - **Democrático.**

Documento 3.2

Diferentes roles en el grupo

En cada grupo, sus miembros desarrollan determinados roles que sirven a los objetivos explícitos o no del grupo. Robert F. Bales estableció un sistema de categorías que permite observar estos roles cuando los miembros del grupo interactúan entre ellos, y distinguió cuatro niveles: *socioemocional positivo, de tareas contributivas, de tareas de búsqueda de orientación y socioemocional negativo.*

Nivel socioemocional positivo. Son roles que contribuyen a la cohesión del grupo.

- *Alentador, solidario o animador.* Lo representan las personas que se muestran solidarias, apoyan a los demás, los recompensan, etc.
- *Reductor de tensiones.* Corresponde a las personas que relajan el ambiente, bromean, muestran satisfacción, etc.
- *Armonizador.* Lo cumplen las personas que asienten, escuchan, comprenden, son transigentes y manifiestan su acuerdo con los demás.

Nivel de tareas contributivas

- *Organizador, iniciador o activador.* Es el rol que desempeñan la personas que proponen y sugieren ideas y un camino que seguir, que toman la iniciativa, que dan instrucciones, que implican a los demás respetando su autonomía, etc.
- *Contribuidor.* Lo ejemplifican quienes manifiestan su opinión, valoran, analizan y expresan ideas o sentimientos, etc.
- *Aclarador o conector.* Lo representan los miembros que orientan, informan, repiten ideas, señalan puntos en común y diferencias entre las aportaciones, etc.

Nivel de tareas de búsqueda de orientación

- *Interrogador.* Es el rol que adoptan las personas que piden orientación, opiniones, que les repitan o confirmen algo, etc.
- *Conciliador-animador u oyente.* Lo desempeñan las personas que muestran interés por las opiniones, las actitudes y las valoraciones de los demás.
- *Objetor positivo.* Lo ejercen aquellas personas que piden consejo, instrucciones o posibles vías de acción.

Nivel socioemocional negativo

- *Pasivo, indiferente o desertor.* Es el rol que adoptan aquellas personas que manifiestan pasivamente su falta de interés, que no ofrecen ayuda, no asienten, etc.
- *Manipulador o dominante.* Son focos de tensión, siempre se reafirman en sus opiniones y se retiran sin dar opción al diálogo.
- *Antagonista agresor.* Se muestran antagonistas, se permiten despreciar a los demás, se defienden y se mantienen firmes con intransigencia...

Todos estos roles pueden mezclarse y darse en una misma persona en diferentes momentos. En general, los roles de los niveles socioemocional positivo y de tareas contributivas suelen formar parte del repertorio de los líderes.

Los roles socioemocionalmente negativos, si son persistentes y se instalan en el grupo, suelen indicar que algo funciona mal, que las necesidades de algunos o del conjunto de los miembros del grupo no están siendo satisfechas; por lo tanto, en este caso sería conveniente reflexionar e intentar encontrar una solución.

3.3.3. LAS NORMAS

- Las **normas** son las reglas y pautas que regulan el comportamiento de todos los miembros del grupo, que las deben conocer y compartir.
  - Se refieren a las obligaciones y derechos
  - Cuanto más formal sea el grupo, más concretas son. Claras para evitar ambigüedades. Incluso suelen constar por escrito.
  - En los grupos informales, también hay normas no escritas generalmente.

3.3.4. LA COHESION

- La **cohesión grupal** es el nivel de compromiso y unión entre los miembros de un grupo.
- Pilares claves en los que se sustenta la cohesión de un grupo:
  - La **tarea que tiene encomendada**: en el trabajo que el grupo tiene que desarrollar para conseguir los objetivos comunes.
  - La **relación socioafectiva y emocional**: confianza, simpatía, afecto.
- La cohesión produce un efecto muy positivo en el funcionamiento de los grupos: son más productivos, incrementa la cooperación, la comunicación y el sentimiento de solidaridad.

LA COHESION

- **Factores de cohesión:**
  - **Internos**. El fortalecimiento emana del seno del grupo en aspectos como:
    - La atracción interpersonal (simpatía y afinidad entre los miembros)
    - Las experiencias de éxito y fracaso compartidas
    - Los objetivos y las expectativas comunes
    - La correspondencia de valores
  - **Externos**.
    - La incidencia del entorno (si es amable u hostil)
    - La percepción de la población ajena al grupo
    - La dependencia jerárquica de otra entidad
    - La proximidad o lejanía respecto a las normas establecidas, etc

LA COHESION

- **Estrategias para favorecer la cohesión de un grupo**
  1) Creación de un clima afectivo positivo: favorecer la expresión libre de tod@s, búsqueda de consenso, reducción de tensiones. Fin: relaciones de respeto y cordialidad.
  2) Disposición de un espacio que cree un ambiente cálido: luz, temperatura, disposición del mobiliario.
  3) Formulación de los objetivos del grupo con claridad: hace que mejore la eficiencia de las tareas.
  4) Capacidad para adaptarse a las circunstancias: comprensión de los cambios. La rigidez es un factor que dificulta la cohesión.

ACTIVIDADES CAP. 3

- Realización de los Ejercicios: 11, 12, 14, 16 y **18.**
- Ejercicio 18:Visiona la película *Doce hombres sin piedad*, de Sidney Lumet y analiza los siguientes puntos:
  a) Describid el rol de cada uno de los personajes
  b) Indicad si cada uno de esos roles está centrado en la tarea, o en conservar la cohesión, o si es obstaculizador.
  c) Describid las diferentes manifestaciones de liderazgo y del estilo de liderazgo del líder.
  d) Explicad el significado de tomar una ***decisión por consenso***

4. EL EQUIPO DE TRABAJO

- Un **equipo de trabajo** es el conjunto de organizado de personas que aportan formación, conocimientos, habilidades y experiencia para realizar una intervención concreta.
  - Están comprometidas en un objetivo común
  - Las habilidades, aptitudes y esfuerzos de cada componente convergen en la consecución de ese objetivo común.
  - Las tareas se distribuyen entre los componentes, que deberán aplicarlas según métodos y procedimientos establecidos.

EL EQUIPO DE TRABAJO

- En una organización **los roles** están muy jerarquizados y programados
- Se visualizan mediante un **organigrama** en cuya cúspide se encuentra el líder formal. Esta estructura de poder establece de forma precisa las relaciones de autoridad y los flujos de comunicación
- Además, en el entorno laboral se forman **grupos informales** en los que no se tiene en cuenta el puesto que ocupan sus integrantes, sino sus afinidades y necesidades (mismas rutinas, tomar un café, aficiones compartidas, la misma edad …)
- **Tenlo en cuenta:**
  - En cada equipo de trabajo, cada persona desempeña dos tipos de roles: un rol productivo, formando parte del equipo de trabajo, y un rol relacional, como componente de los grupos informales que se crean

EL EQUIPO DE TRABAJO. UN EJEMPLO DE **ORGANIGRAMA**. CASA DE BENEFICENCIA MURO

EL EQUIPO DE TRABAJO

- **Los grupos informales dentro de una organización formal:**
  - **En sentido positivo**: estos grupos contribuyen a una mayor eficacia en la realización conjunta de las tareas: facilitan la comunicación, actúan como factor cohesionador en la consecución de nuevos objetivos, amplifican el sentimiento de pertenencia, promueven relaciones cooperativas, etc.
  - **En sentido negativo**: en su seno se pueden generar rumores o comentarios que, sin ser ciertos, se trasmiten como si lo fuesen y que desestabilizan y generan conflictos y actitudes negativas. Esto suele disminuir la motivación de las personas y el rendimiento de la organización.

3.4.1. EL TRABAJO EN EQUIPO FRENTE AL TRABAJO INDIVIDUAL

- El trabajo en equipo PERMITE:
  - Conjugar lo mejor de cada persona para que el grupo sea más eficiente
  - El grupo va más allá de la aportación de cada miembro. El equipo avanza hacia sus objetivos, aunque las personas cambien o algunas dejen de estar presentes.
  - Hacer tareas más complejas
  - Integrar los diferentes puntos de vista particulares, lo que permite una visión más amplia y completa de los temas considerados

EL EQUIPO DE TRABAJO

- **La sinergia** es un fenómeno que se da en el trabajo en equipo por el que el esfuerzo coordinado de los diferentes conocimientos y técnicas de cada profesional genera un valor superior a la suma de todas las intervenciones por separado
  - Para optimizar la sinergia del equipo es conveniente que:
    - Las funciones de cada miembro estén bien definidas
    - Todas las personas participen en las diferentes tareas de manera equitativa

3.4.2. CONFLICTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- Los conflictos además de **inevitables** son **necesarios** para el desarrollo y la cohesión del grupo
- **Un nivel demasiado bajo** de conflictividad produce estancamiento, falta de motivación o autocomplacencia
- **Un nivel demasiado alto** pone en peligro la eficacia del grupo aumentando el absentismo, la rotación del personal y repercutiendo en la productividad.
- **El nivel óptimo de conflicto** es aquel en el que hay suficientes diferencias para impedir el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y favorecer el cambio. Los conflictos de este nivel se consideran funcionales.

3.4.2. CONFLICTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

❑ Factores de la conflictividad disfuncional:

- ✓ El ejercicio de un liderazgo inadecuado:
  - **Un liderazgo autoritario**: provoca frustración y desconfianza en una parte del grupo que no ve recogidas sus aspiraciones. Gestiona conflictos de forma impositiva y sin negociación.
  - **La falta de liderazgo**: provoca desorientación. Los conflictos no se afrontan y por ello se intensifican con el paso del tiempo.
- ✓ Inhibición de algunos miembros del grupo
- ✓ Discrepancias y enfrentamientos
- ✓ Debilitamiento de las responsabilidades (delimitación imprecisa de las funciones, falta de liderazgo…)
- ✓ Nivel de competividad excesivo
- ✓ Falta de comunicación (malos entendido, percepciones erróneas, …)

3.4.2. CONFLICTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

❑ Gestión de conflictos en el equipo de trabajo

- Identificar la existencia del conflicto lo más tempranamente posible para evitar que se agrave o se cronifique
- Premisa básica: partir del reconocimiento de las partes de la existencia de conflicto y de la disposición de ambas para llegar a un acuerdo
- Cada parte debe definir su posición y justificarla con sus intereses, con la mayor trasparencia posible
- Las partes deben intentar ponerse en el lugar de los oponentes para intentar la aproximación, ver dónde se puede ceder, para que los intereses principales de las dos partes se vean satisfechos.

3.4.3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO EN EQUIPO

- **Planificación.** Cada miembro debe de saber en cada momento qué hacer y de qué manera.
- **Ejecución coordinada.**
    - Delimitación de competencias, niveles de jerarquía y flujos de comunicación
    - Distribución de las funciones, actividades y tareas de cada persona: plan de trabajo
    - Control del buen funcionamiento para evitar la duplicación de actuaciones o los procedimientos contradictorios.
    - Uso eficaz de los recursos materiales y económicos
    - Reuniones periódicas y extraordinarias
- **Comunicación efectiva.** Fomentar la participación y garantizar el respeto por las opiniones de todos los miembros del equipo de trabajo

3.4.3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO EN EQUIPO

- **Metodologías activas en el trabajo en equipo:**

- **El trabajo cooperativo.**
  - Es una estrategia encaminada a que varias personas se comprometan, según sus posibilidades, en la consecución de un objetivo colectivo y se ayuden mutuamente para alcanzarlo.
- **El trabajo por objetivos**
  - Es una metodología mediante la cual la trabajadora-or toma como guía de su trabajo los resultados que debe alcanzar, en lugar de las horas trabajadas.
- **El trabajo en red**
  - Se sustenta en la colaboración y complementación entre los diferentes equipos o recursos que trabajan sobre un mismo problema de una misma persona o colectivo.