



# **LA AVENTURA DE DIRIGIR GRUPOS**

**María Palacín**

**24 de Noviembre de 2011**

# PROGRAMA



**PASAR A MI EXPERIENCIA PROFESIONAL  
DESDE LO PERSONAL**

**¿CONOCEMOS LAS 4 C DEL  
GRUPO EFICAZ?**

**POTENCIAR LA LEY L.O.P.A EN  
LA GESTIÓN DEL GRUPO.**

**¿QUÉ NECESITAMOS?**



# CONOCER LAS 4 C DEL GRUPO



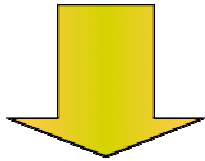
# COOPERACIÓN



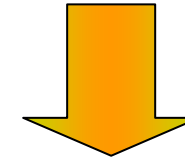
“ES MÁS FÁCIL COMPETIR QUE  
COOPERAR” María Palacín

# EL EQUIPO ES SINERGIA

**EQUIPO**



**GRUPO**



**CONJUNTO DE PERSONAS CON OBJETIVOS COMUNES**

**UNIÓN DE ESFUERZOS**

**DISTRIBUCIÓN DE TAREAS:  
ROLES COMPLEMENTARIOS.**

**DECISIONES CONSENSUADAS**

**MÉRITOS Y FRACASOS  
COMPARTIDOS**

**DUPLICAR ESFUERZOS**

**DUPLICAR TAREAS: ROLES  
REPETIDOS.**

**DESACUERDOS, IMPOSICIONES...**

**MÉRITOS Y FRACASOS  
INDIVIDUALES.**

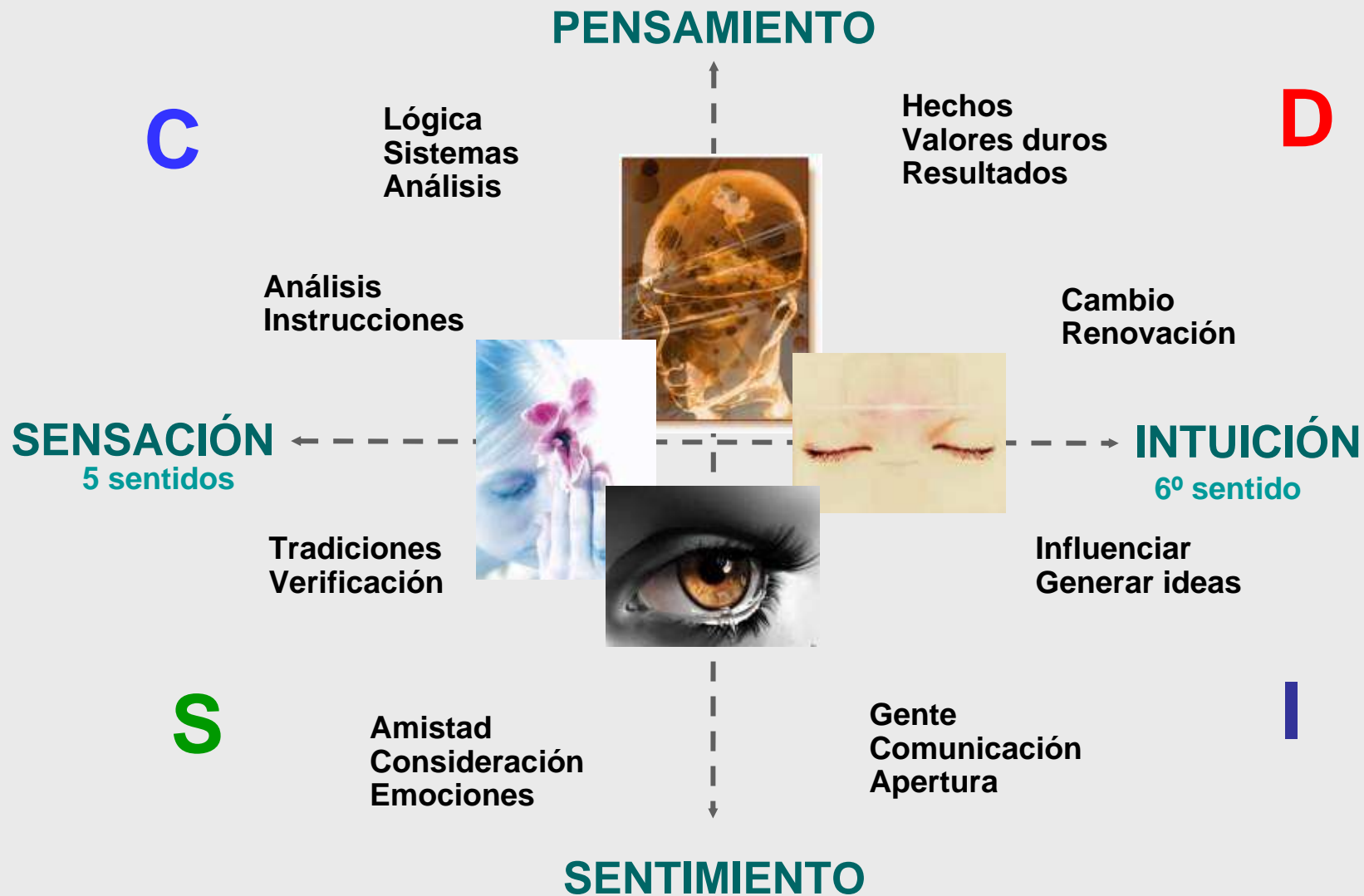
**LA GESTIÓN DEL EQUIPO (CONFLICTOS, PROYECTOS, ESTRATEGIA)  
ES CREACIÓN Y GENERA CREATIVIDAD.**

# COMUNICACIÓN



“La comunicación es un esfuerzo” María Palacín

# ¿ CÓMO NOS RELACIONAMOS EN GRUPO?



# EN MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS





# Estilo D

## Basado en Resultados ¿ Para qué?

### ζ **Adjetivos**

- ψ Competitivo, exigente, verbal, aventurero promotor.

### ζ **Describe los términos**

- ψ Reorganizador, conductora de proyectos, creador de ideas, pionero.

### ζ **Como identificarlo**

- ψ Con frecuencia interrumpe, habla por teléfono y hace otras cosas a la vez.
- ψ A menudo tiene prisa y tiene muchos proyectos.
- ψ No siempre es cortés.



# Estilo D

## ζ Comunicación

- ψ Con frecuencia sólo en una vía:  
de él/ella hacia los oyentes
- ψ Sus opiniones se comunican como hechos  
que no requieren más discusión
- ψ Podría ser brusco/a; dice lo que piensa
- ψ Bueno/buena en situaciones disciplinarias

# Estilo I

## Basado en Personas ¿Quién?

### ζ **Adjetivos**

- ψ Locuaz, sociable, comunicativo.

### ζ **Describe los términos**

- ψ Ejecutor, siempre está de fiesta, generador de ideas.

### ζ **Como identificarlos.**

- ζ Agitados, abiertos y amigables.
- ψ Cuando concuerdan con alguien lo expresan.
- ψ Enfatizan la cara positiva de los problemas.



# Estilo I

## ζ **Comunicación**

- ψ Estilo vendedor/a e inspirador/a
- ψ Desean conversar mucho pero evitan los detalles
- ψ Evitan mencionar temas difíciles
- ψ Buenos/as en dar retroalimentación constructiva

# Estilo S

## Calmado ¿Cómo?

### ζ **Adjetivos**

- ψ Premeditado, cuidadoso, estable, sistemático.

### ζ **Describe los términos**

- ψ Trabajador, con ritmo estable, no es desafiante.
- ψ No envidia a los demás, tiene los pies en la tierra, fuerza equilibrada.

### ζ **Como identificarlos.**

- ψ Seguros estables.
- ψ Actúan con cuidado
- ψ Escuchan y asienten con la cabeza.



# Estilo S

## ζ **Comunicación**

- ψ Con frecuencia en una vía: de otros a él/ella.
- ψ Buen/a escuchador/a
- ψ Contesta si le preguntan
- ψ Habla de forma calmada y sistemática
- ψ Prefiere hablar sobre temas que domina
- ψ Prefiere hablar de forma individual y no a grupos
- ψ Buen/a instructor/a

# Estilo C

## Preciso ¿Por qué?

### ζ **Adjetivos**

- ψ Preciso, perfeccionista, lógico.

### ζ **Describe los términos**

- ψ Sigue las reglas, crítico.

### ζ **Como identificarlos.**

- ψ Cosas en orden .
- ψ Enfoca los detalles.
- ψ Diplomático.



# Estilo C

## ζ **Comunicación**

- ψ Prefiere comunicarse por escrito
- ψ No expresa desacuerdos con facilidad
- ψ Experto/a en detalles
- ψ Podría dejar de banda el principal
- ψ Le desagrada hablar sobre opiniones o asuntos abstractos
- ψ No da órdenes; hace referencia a las reglas



# RECORDAD QUE SI ...

**C**

- Hablad menos de detalles / hechos
- Intentad ser más inspiradores / motivadores
- Asignad tiempos al diálogo
- Hablad más de la gente / de las emociones / sentimientos
- Intentad no mostraros muy fríos / distantes

- Sed más expresivos
- Agilizad vuestras presentaciones
- Preocupaos menos de los detalles
- Mantened vuestras emociones bajo control
- No sed tan tozudos

**S**

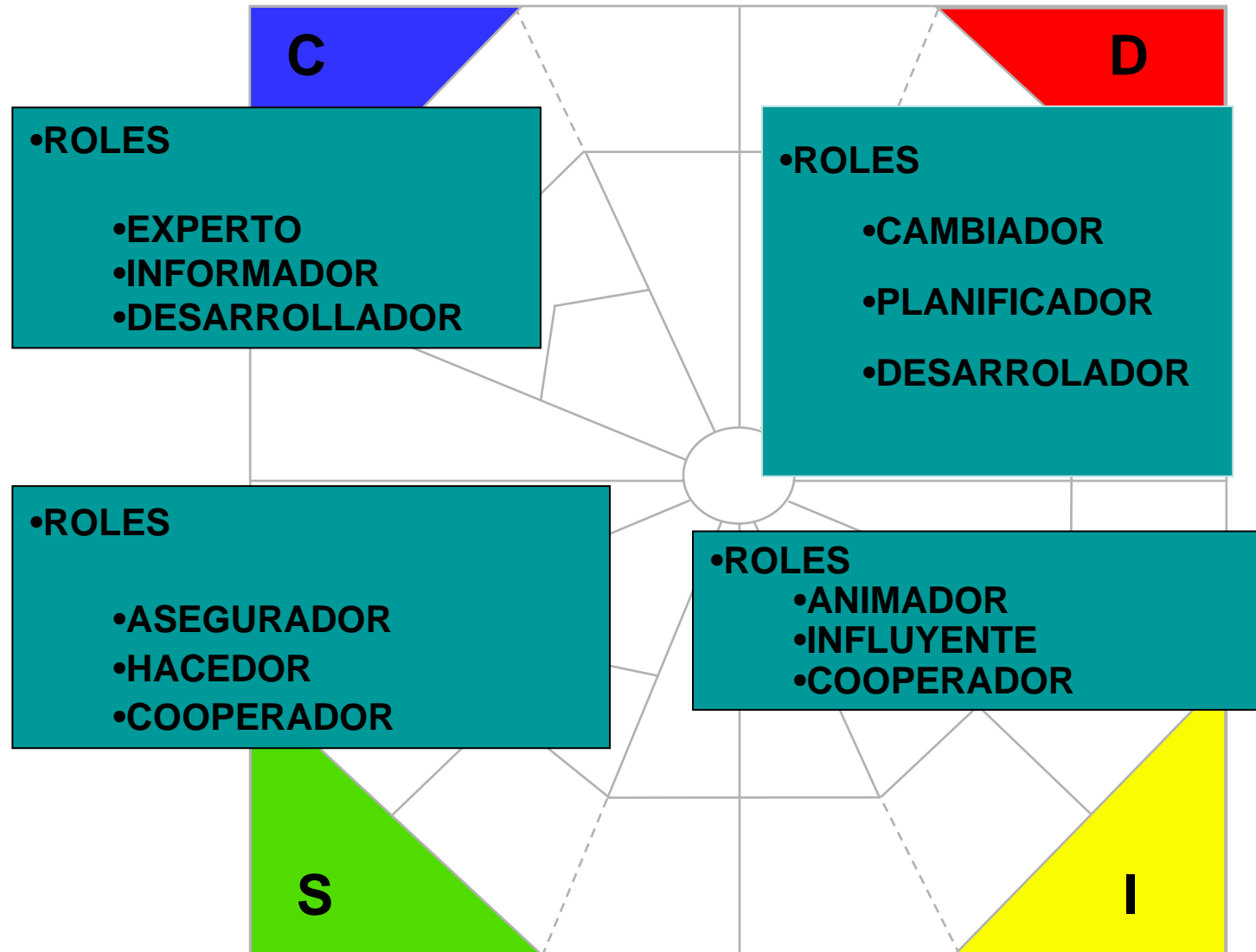
**D**

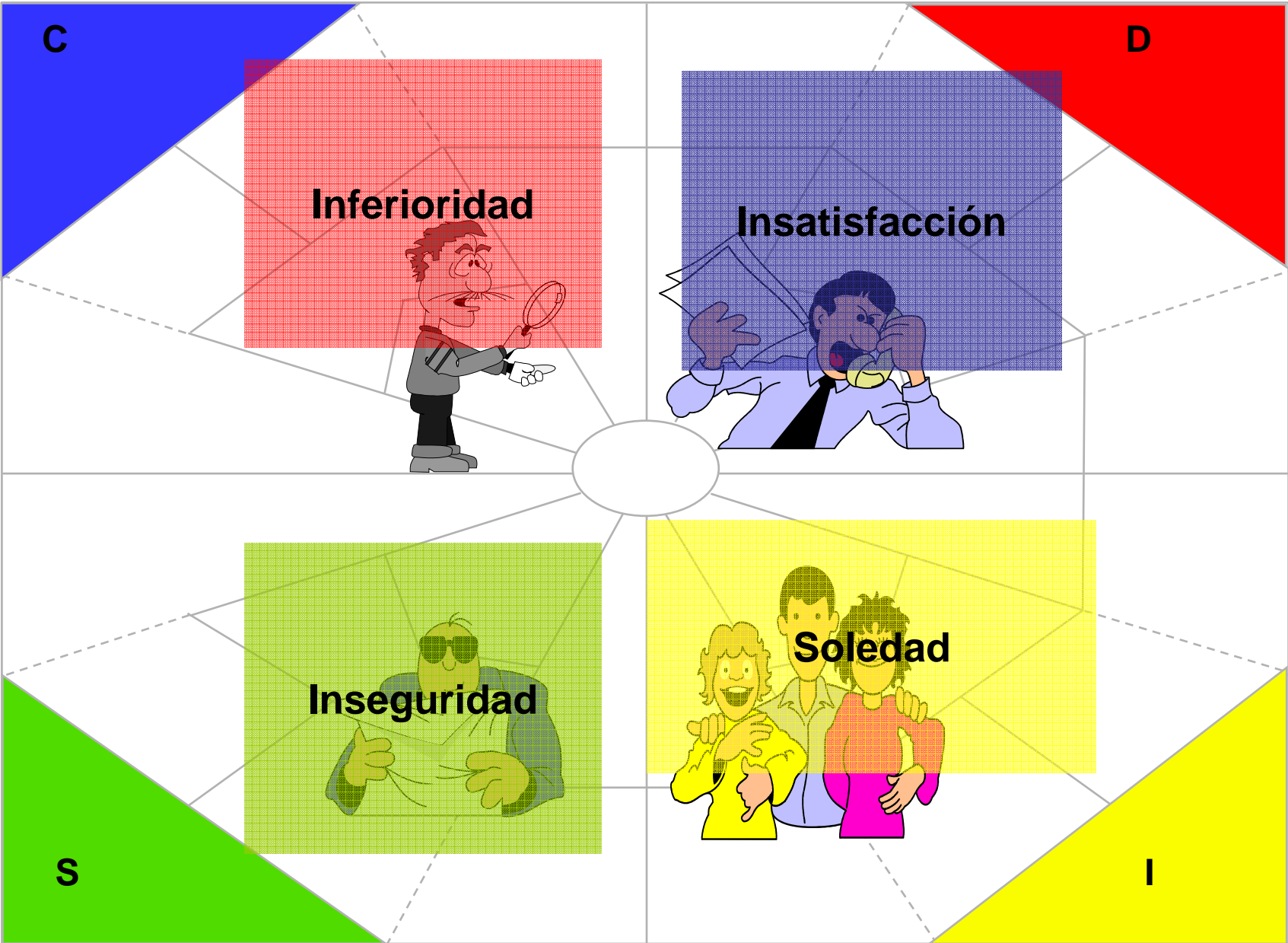
- Enfatizar más los sentimientos / las emociones
- Calmaos / sed pacientes
- Evitad mostraros dominantes
- Asignad tiempos por charlas triviales

- Hablad menos / escuchad más
- Sed más directos
- Presentad vuestros argumentos más lentamente
- Recordad hacer seguimiento
- No os volváis emotivos
- Centraos en el tema

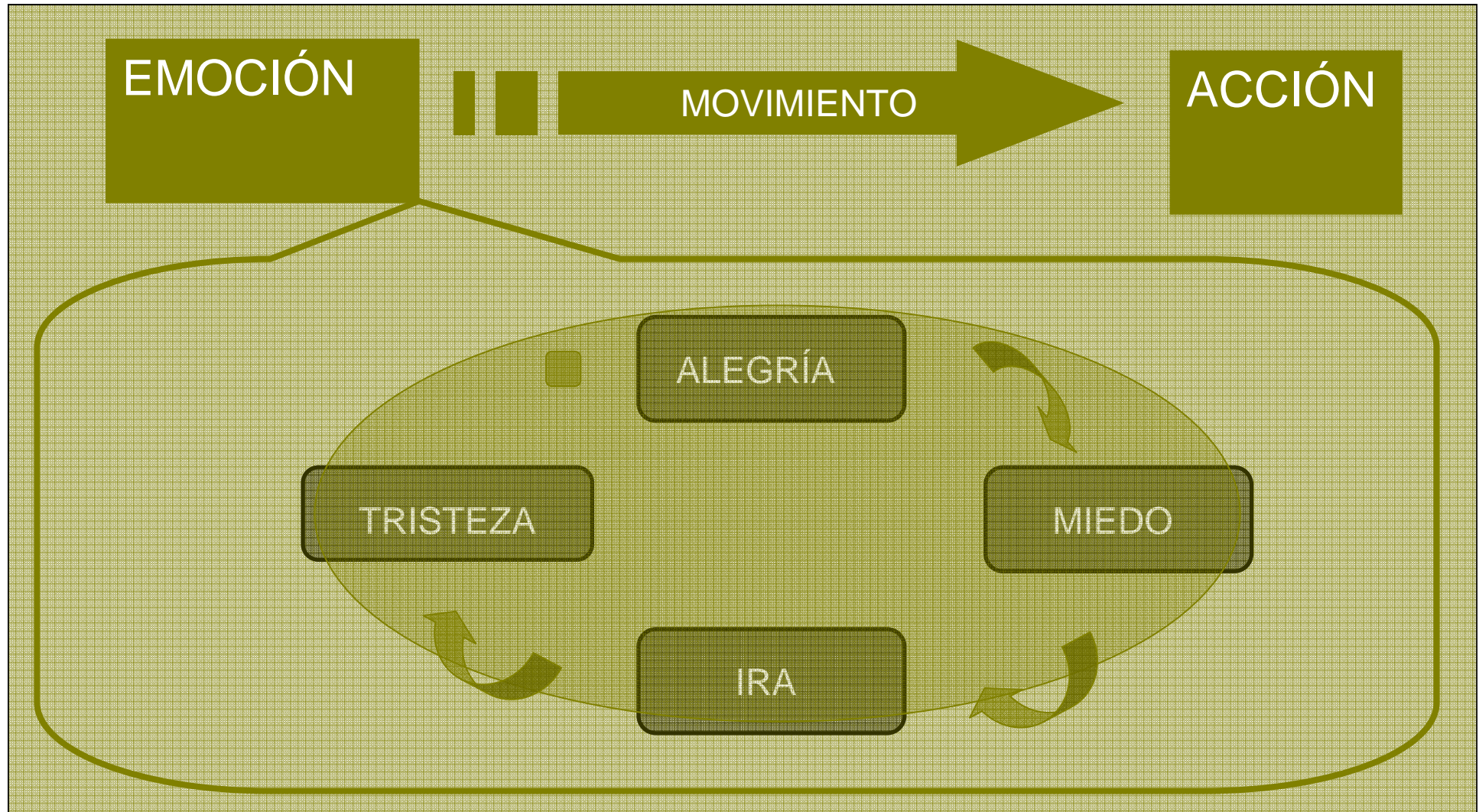
**I**

# ROLES POSIBLES PARA UN EQUIPO





# EL PAPEL DE LAS EMOCIONES: MOVILIZAN



# ¿CÓMO HACE EL EQUIPO SU TRABAJO?



“ Se fabrica mientras se organiza”  
María Palacín

# ROLES

## ROLES DE TAREA

**Iniciador/contribuidor, Buscador de información, Buscador de Opiniones, Dador de información, Dador de opinión, Elaborador, Coordinador, Orientador, Evaluador / Crítico, Estimulador, Técnico de procedimientos, Registrador**



# ROLES



## ROLES SOCIO - EMOCIONALES

**Animador, Armonizador, Compromisario, Facilitador,  
Colocador de estándares, Observador del grupo / comentador,  
Seguidor**

## ROLES INDIVIDUALES

**Agresor, Bloqueador / Negativista, Dominador, Evasor y  
autoconfesor, Buscador de ayuda, Buscador de reconocimiento,  
Invocador de interés especial.**

# ¿Qué debe hacer el conductor del equipo?



**“Un modelo se copia, haz que copien lo que quieres.”**

María Palacín





# **DIRIGIR EL EQUIPO IMPLICA**

## **FUNCIONES DE TAREA**

**Mantener al grupo enfocado y dirigido al logro de metas y objetivos**

## **FUNCIONES DE MANTENIMIENTO**

**Ayudar a los miembros del grupo a permanecer implicados**

## **FUNCIONES PERSONALES**

**Necesidades personales de los miembros del grupo para asegurar que el grupo vaya en la mejor dirección posible**

# **FUNCIONES DE TAREA**



## **INICIANDO**

**Parte de una acción cualquiera para hacer que los miembros del grupo empiecen a trabajar juntos hacia su propósito u objetivo**

## **BUSCANDO INFORMACIÓN U OPINIÓN**

**Preguntar por hechos, información relevante sugerencias o ideas acerca del grupo o de los miembros del grupo**

## **DANDO INFORMACIÓN U OPINIÓN**

***Ofrecer información sobre el grupo en forma de actos, creencias, opiniones o ideas***



# **FUNCIONES DE TAREA**

## **CLARIFICANDO Y/O ELABORANDO**

**Interpretar ideas, aclarar confusiones, identificar alternativas y producir resultados conexos para conducir al orden y dotar de información las sesiones.**

## **RESUMIENDO**

**Afirmar sugerencias después que han estado plenamente discutidas u ofrecer una decisión Conclusión para que el grupo la acepte o rechace**

## **BUSCANDO EL CONSENSO**

**Valorar el alcance del consenso del grupo**

# **FUNCIONES DE TAREA**



## **EJECUTANDO**

**Asignar responsabilidades, delegar en determinadas acciones y aceptar compromisos personales**

## **ABOGADO DEL DIABLO**

**Cuando se sospecha que el grupo ha alcanzado el acuerdo fácil y rápidamente**

## **SUPERVISANDO**

**Ofrecer las ideas pero no se participa como el resto de miembros del grupo (rol de supervisor o consultor)**

# **FUNCIONES DE MANTENIMIENTO**

## **ALENTANDO**

**Mostrar que estás conforme con los demás, dándoles reconocimiento y ayudándoles a sentir que son valiosos para el grupo**

## **EXPRESANDO SENTIMIENTOS GRUPALES**

**Sentir la disposición de ánimo del grupo o escoger los momentos apropiados para revelar tus sentimientos a los otros miembros del grupo**

## **COMPROMISO**

**Observar cómo algo que impide que surjan las mejores ideas está siendo aceptado**

# **FUNCIONES DE MANTENIMIENTO**

## **APERTURA DE COMUNICACIÓN**

**Mantener los canales de comunicación siempre abiertos**

## **MARCANDO NORMAS**

**Imponer e insistir en normas para las acciones del grupo (actitud de llegar tarde a los encuentros, tipos de interrupciones, confidencialidad, tiempo de desarrollo)**

## **COMPROBANDO EL PROCESO**

**Asegurar que cada uno está al tanto de las decisiones, del progreso y del hacerse escuchar del grupo (identificación de información, temas de registro y plan de acción)**

# **FUNCIONES PERSONALES**

## **ENTENDERTE A TI MISMO**

**Capacidad para ver tu propia conducta, acciones y reacciones en el grupo dirigidas a un objetivo**

## **ENTENDER A OTRO/A**

**Capacidad para comprender el punto de vista y sentir de otras personas**

## **ESCUCHAR ACTIVAMENTE**

**Concentrarse conscientemente en lo que la otra persona está diciendo, esperar a que haya terminado de emitir su mensaje y antes de expresar tu punto de vista, confirmar a la otra persona tu Comprensión repitiendo su mensaje**

# **FUNCIONES PERSONALES**

## **RETROALIMENTACIÓN Y/O FEEDBACK**

**Manifiestar al destinatario la resonancia o consonancia que en el seno del grupo ha causado su Intervención, proporcionándole aumento de autoconocimiento y orientación en sus relaciones con el resto de los miembros del grupo, que generalizará a su ambiente cotidiano**

### **CARACTERÍSTICAS:**

**Responsable, flexible, rítmico, elegido, subjetivo, propuesto vs. impuesto, claro y sencillo, espontáneo vs. Impulsivo, preciso y empático.**



# **FUNCIONES PERSONALES**

## **DIRIGIR EL CONFLICTO**

- 1. Atacar el problema, no a la persona**
- 2. Evitar siempre el culpar**

### **ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO:**

- a) Usar la autoridad para separar a los miembros del grupo en conflicto directo**
- b) Responder siempre con argumentos para intervenir y frenar una disputa que se está escalando**
- c) Tratar con importancia los resultados a los que lleguen los miembros**
- d) Si una discusión amenaza en convertirse en un improductivo conflicto, alertar al grupo y recordar el progreso anterior que se había alcanzado**
- e) “¿Qué demonios está pasando aquí?”. “Ahora estamos fuera de pista ”**
- f) Si el escalamiento se enfoca en un miembro en concreto, distraer la atención del grupo**
- g) Si el escalamiento se produce por la tensión del trabajo, facilitar proponiendo un descanso**

# **FUNCIONES PERSONALES**



## **RECONOCIMIENTO**

**Consolidar y mejorar las capacidades del grupo mediante el reconocimiento y agradecimiento de todas las acciones que ayuden al grupo a funcionar bien y lograr sus propósitos**

# **Maneras de sabotear al grupo**

## **Algunas conductas destructivas**



**“Si quien dirige el grupo las frena los demás también lo harán”**

**María Palacín**

# CONDUCTAS DESTRUCTIVAS

(formas de sabotear la tarea del grupo)

## BLOQUEAR Y DISTRAER

Discutir por la tangente, razonar demasiado a cerca de un punto en particular, usar de la palabra durante mucho tiempo bloqueando la tarea...

## BUSCAR EL PODER

*Enfrentarse al conductor, formar camarillas...*

## BUSCAR RECONOCIMIENTO

Hablar demasiado, defender demasiadas ideas, repetir ejemplos que ya se han dicho, contar anécdotas sin venir a cuento...

# CONDUCTAS DESTRUCTIVAS



## DOMINAR

Usar un tono de voz elevado, hacer pronunciamientos definitivos, tomar la palabra de modo interminable, defenderse con especial interés...

## HACER EL PAYASO

Reír y dar la nota constantemente

## SILENCIO AGRESIVO

Mostrarse en silencio, sin participar de forma activa...

# CONDUCTAS DESTRUCTIVAS



## NEGACIÓN CONTÍNUA

Conductas constantes de negación frente a opiniones, ideas, sugerencias por parte de la misma persona sin contribuir de forma constructiva a crear de nuevas ...

## CONFESOR - VÍCTIMA

Excesiva emocionalidad, victimismo y autoconfesiones

# CONFLICTO



**“No hay cambio sin conflicto”  
María Palacín**

# NO HAY CAMBIO SIN CONFLICTO





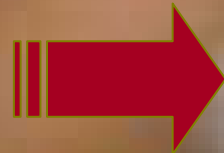
# RESISTENCIA PERSONAL

LA PERSONA RESISTENTE SE CARACTERIZA POR:

**COMPROMISO**

**CONTROL**

**RETO**



• Sentido del compromiso.

• Fuerte sensación de control sobre los acontecimientos.

• Más abiertos a los cambios en la vida.

• Interpretación de situaciones difíciles como una parte más de la existencia y de aprender

# ESTILOS EN EL MANEJO DEL CONFLICTO

## ○ CONFORMIDAD: (1-9)

- ✓ Descuida los problemas personales par ocuparse de los demás.
- ✓ Acepta las orientaciones de otros cuando uno preferiría no recibirlas.
- ✓ Cede ante el punto de vista de los demás.

## ○ EVITACIÓN: (1-1)

- ✓ No lucha ni por sus intereses ni por los demás, no afronta el conflicto.
- ✓ Sorteas los problemas.
- ✓ Espera tiempos mejores para afrontarlos.
- ✓ Se aleja de situaciones amenazantes.



## ○ COLABORACIÓN: (9-9)

- ✓ Trabaja con la otra parte par encontrar alguna solución que satisfaga plenamente a ambas.
- ✓ Analizando los conflictos y aprendiendo unos de otros.
- ✓ Logrando una situación en la que se evita la competición por los recursos.
- ✓ Afrontando el conflicto y encontrando una solución.

# ESTILOS EN EL MANEJO DEL CONFLICTO

## ○ COMPETICIÓN: (9-1)

- ✓ Persigue sus propios intereses a costa de los intereses de la otra parte, utiliza habilidad dialéctica, sanciones económicas...
- ✓ Defiende sus propios derechos, defendiendo las posturas que uno cree que son correctas, tratando de ganar...

## ○ COMPROMISO: (5-5)

- ✓ Encuentra soluciones expeditivas, aceptables por ambas partes, logrando concesiones por ambas partes.



# LA PERSONA QUE GESTIONA BIEN SU EQUIPO

PIENSA



SIENTE



DICE



HACE



# LA PERSONA QUE GESTIONA BIEN SU EQUIPO

**PIENSA**

**SABE EL POR QUÉ DE SU ESFUERZO  
Y CUÁNTO TIENE QUE ASUMIR SUS  
COMPROMISOS.**

**SIENTE**

**DICE**

**HACE**



# LA PERSONA QUE GESTIONA BIEN SU EQUIPO

PIENSA



SIENTE



**ES OPTIMISTA  
SE RECONOCE FUERTE Y POR  
TANTO AMABLE CON LOS DEMÁS.  
SABE CONTROLARSE.**



HACE



DICE

# LA PERSONA QUE GESTIONA BIEN SU EQUIPO

PIENSA

SIENTE

HACE

**SABE CUÁNDO Y CÓMO DECIR SÍ Y NO.  
SE ENFRENTA A LOS PROBLEMAS.  
TRABAJA MÁS Y MÁS TIEMPO.  
SE COMPROMETE.  
ESCUCHA.  
RESPETA A LOS DEMÁS Y PROCURA APRENDER  
DE ELLOS.  
EXPLICA CÓMO LO HACE.**

DICE

# LA PERSONA QUE GESTIONA BIEN SU EQUIPO

PIENSA



SIENTE



DICE

HACE



**“ VAMOS A VERLO”.**

**“ ME EQUIVOQUÉ”.**

**“DEBE HABER OTRO MODO MEJOR DE HACER ESTO”.**

**“DEBO SER MEJOR”.**