# Tema 3.2: Programación, gestión y evaluación: Técnicas de gestión de recursos humanos y de comunicación de grupos.



**Técnicas de gestión de recursos humanos y de comunicación de grupos.**

****

**Introducción.**

A través de este tema vamos a poder realizar un recorrido por la gestión de equipo y la coordinación e intervención del personal técnico bajo nuestra responsabilidad, aplicando técnicas de gestión y de recursos humanos.



*Mapa conceptual.*

Imagen de elaboración propia.

# 1. Dirección y coordinación de grupos de trabajo.

Podemos considerar el trabajo en equipo como uno de los métodos de trabajo mejor valorados (Vértice, 2007). Principalmente, por su capacidad para ofrecer soluciones rápidas y adecuadas a problemas de cierta complejidad. Sin embargo, sacar el máximo provecho a un equipo lleva consigo la implicación de cada uno de los miembros del mismo, asumiendo el rol que tiene dentro del grupo, sus competencias y los vínculos que se crean entre los miembros. Son muchos los factores que intervienen, como es el caso del liderazgo, la motivación, la toma de decisiones o la resolución de conflictos.



Uno de los aspectos que destacan en los grupos de trabajo es el uso de los canales de comunicación.

## 1.1. Dinámica y características de grupos de trabajo no jerarquizados.

Dentro del carácter tradicional de las organizaciones, los grupos de trabajo siempre han contado con una estructura estable, con diferentes niveles. En cada uno de los niveles se localizaban diferentes miembros del equipo, los cuales tenían diferenciado su rango y sus competencias dentro del grupo de trabajo (Zafrilla, 2000). Otro aspecto relevante de la organización es el uso de los canales de comunicación. Es decir, no existe la misma comunicación entre una persona con un rango superior y otra persona con un rango inferior.

Es evidente que este tipo de organización ofrece una serie de ventajas, así como una serie de inconvenientes. Por ello, una de las evoluciones en los grupos de trabajo ha sido eliminar la jerarquía dentro del equipo. Esta solución motiva que los problemas que el equipo deba resolver se puedan plantear dentro de la organización abordándose a través de la cooperación, mediante la organización de grupos de trabajo no jerarquizados que procuren cambiar las actitudes y la práctica.

Por ello, un rasgo fundamental de este tipo de grupos de trabajo es que destaca una participación democrática e igualitaria en el reparto de responsabilidades. Es decir, no existe una persona por encima del resto, sino que entre todos los miembros del equipo se toman las decisiones y se establecen competencias y tareas para cada uno de ellos (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Tabernero, 2011).

Las principales características de los grupos de trabajo no jerarquizados son las siguientes:

● Democratización: los miembros del grupo de trabajo toman sus decisiones por consenso de todo el grupo. Es decir, se debaten y se analizan con todos los integrantes las acciones que se llevan a cabo según cada proyecto o actividad.

● Aceptación de competencias: cada miembro del grupo conoce y acepta cuál o cuáles son sus funciones. Por ello, cuando se tratade algún tema que afecta a esas funciones, el miembro con experiencia en esa área se tiene que hacer responsable de esa actividad o acción, del tiempo que se necesita para organizar ese trabajo, etc. La principal razón es que esa persona es el miembro del equipo que más experiencia tiene en ese tema y es capaz de cuantificar las necesidades y sabe cómo abordar la tarea.

● Respeto igualitario: al igual que cada miembro del equipo puede aportar y opinar sobre cada tema que se tenga que realizar, el respeto entre los miembros debe ser exquisito. De hecho, llevar a cabo una política de respeto entre los miembros motiva a dichos miembros a mejorar en términos de sinceridad, por lo que en caso de que un miembro del equipo requiera ayuda (debido a limitaciones en la ejecución de alguna tarea), dicha limitación será asumida por el equipo, porque la consecución del objetivo es común a todos los miembros del mismo.



*Democratización. Aceptación de competencias. Respeto igualitario.*

Imagen de elaboración propia.



La democratización, la aceptación de competencias y el respeto igualitario son los rasgos que caracterizan a los grupos de trabajo no jerarquizados.

## 1.2. Asignación de roles: claridad, aceptación y cumplimiento de las funciones del personal técnico.

Establecer un rol para una persona o para un jugador es una tarea que debe llevar a cabo un técnico. La elección de un rol se lleva acabo con el fin de hacerle entender la importancia que tiene cuando se debe trabajar conjuntamente con otras personas del equipo. A la hora de asignar un rol debemos tener en cuenta las siguientes claves:

● La información que demos tiene que ser clara y directa.

● Evitar confusión entre los miembros del equipo.

● Dar pautas sencillas que no agobien al miembro del equipo.

● Tenemos que dar a entender que su participación es para que el equipo mejore.

En un equipo deportivo, como organización, se necesitan individuos que tanto en la actividad previa al partido como durante la misma y posteriormente asuman los roles establecidos por el técnico, ya que este se asegurará de adecuar el rol a su potencial y sus particularidades. En muchas ocasiones podemos encontrar un punto de partida en común con los miembros de nuestro equipo, ya que se les podrá pedir su opinión. Si ellos se sienten partícipes de las decisiones, la motivación y el cumplimiento de las tareas se verán beneficiadas. Asimismo, si somos capaces de razonar nuestras decisiones, la persona que tiene que asumir el rol lo asimilará con mayor claridad (Locke y Schweiger, 1979).

## 1.3. Justificación de la necesidad de cooperar.

Hemos visto y comprobado que las individualidades no son capaces de contrarrestar el trabajo del colectivo (Ander-Egg y Aguilar, 2001). De hecho, los intercambios que se producen entre los miembros de un equipo generan una serie de mecanismos de coordinación. Se entiende que los mecanismos de coordinación intervienen de forma conjunta para beneficiar al equipo. Lo que no sabíamos hasta ahora es que esos mecanismos evolucionan hacia la aparición de corrientes de información intrínsecas, es decir, los miembros del equipo conocen las debilidades y carencias del resto del equipo y las solucionan con trabajo colaborativo (Rico et al., 2011). De ahí la importancia de la cooperación dentro de un grupo de trabajo.



*Trabajo colaborativo.*

Imagen de elaboración propia.

## 1.4. Liderazgo.



La comunicación es un elemento esencial para el liderazgo en un equipo de personas.

Según la Real Academia de la Lengua (RAE) el liderazgo es una “situación de superioridad en que se hallan una empresa, un producto o un sector dentro de su ámbito”. Si nos movemos en el ámbito de la educación y el deporte, podemos definirlo como un proceso mediante el cual un individuo puede influir en otros durante las tareas que se realicen en grupo.

Por tanto, no estamos hablando de una influencia esporádica, sino más bien de una influencia continua durante el desempeño de las tareas. En muchos casos vamos a terminar teniendo un referente dentro del colectivo. Una de las características del liderazgo es la capacidad de innovar y buscar soluciones diferentes ante problemas planteados.

Uno de los primeros pasos para crear un líder es generar la habilidad de dirigir su propio camino, ya que será él quien guíe al resto del grupo en ese camino. De hecho, marca la pauta para el resto de los compañeros para desarrollar sus habilidades de forma integral. Asimismo, una de las herramientas que mejor maneja el líder es la comunicación, y en consecuencia mejora el intercambio de información con el resto de los miembros.

Para hacernos una idea os describimos a continuación los principales tipos de liderazgo (C.J.E.X., 2009):

● *Liderazgo autoritario*: su opinión es la única válida y toma las decisiones del grupo y de las tareas que hay que realizar sin necesidad de llegar a ningún tipo de consenso. El resto del equipo desconoce gran parte de la información en la que se basa el líder para tomar sus decisiones. La comunicación es unidireccional (el líder comunica con el resto del grupo).

● *Liderazgo “dejar hacer*”: el líder mantiene un rol pasivo, cediendo el poder y la toma de decisiones al resto del grupo. No valoran da información acerca de la toma de decisiones que se lleve a cabo en el grupo. Los miembros del grupo disponen de total libertad y el líder solo participa cuando se le requiere.

● *Liderazgo democrático*: en esta ocasión todas las decisiones que toma el líder se realizan tras previo debate en el grupo. Se fomentan el debate y la opinión del resto de los miembros. Los objetivos que se plantean son conocidos por todos y se anima ala participación de todos en el equipo.



*Liderazgo.*

Imagen de Daniel Mena.

Alojada en Pixabay. Licencia (CC0).

Liderazgo en el deporte y en la organización deportiva.

Video publicado por David Peris Delcampo alojado en UPV.

# 2. Aplicación de técnicas de comunicación y conducción de grupos.

## 2.1. Técnicas de comunicación para la coordinación de grupos no jerarquizados

La dirección de grupos siempre ofrece peculiaridades, tanto para la gestión del mismo como para la comunicación entre los diferentes agentes implicados. En la comunicación que se produce entre el grupo y su coordinador deben existir una serie de premisas para que el mensaje que se pretende enviar llegue en las mejores condiciones. Existe una diferenciación muy importante en relación con la comunicación entre grupos de trabajo: para la comunicación entre el coordinador y el grupo de trabajo con una jerarquía, es claramente el líder o jefe de grupo el responsable y beneficiario de esa comunicación. Por ello, no hay duda de que el mensaje debe dirigirse a él o ella. Sin embargo, cuando la comunicación se desarrolla hacia un grupo no jerarquizado estamos enviando un mensaje, en la gran mayoría de los casos, hacia todos los miembros del grupo, por lo que tenemos menos probabilidades de que el mensaje llegue a todos con la misma intensidad.

En estos casos se suele recomendar el uso diferentes tipos de canales de comunicación. Asimismo, cuando un grupo no jerarquizado tiene un gran volumen de miembros, se suelen delegar ciertas competencias en un grupo más reducido de personas, en el caso que nos ocupa sería la comunicación. Por ello, no es de extrañar que este tipo de grupos tenga como encargados o responsables de comunicación a un grupo reducido, que a su vez, tienen el cometido de hacer llegar el mensaje al resto de los miembros del grupo.



Grupos no jerarquizados.

Imagen de Lindebornt alojada en Flickr. Licencia (CC BY-ND 2.0).

## 2.2. Adecuación de los estilos de conducción a las necesidades de la situación y de las personas.

En muchos casos nos vamos a encontrar con diferentes tipos de grupos. Seguramente estaremos tratando con grupos diversos: más decididos, reflexivos, a los que les gusta el control… y esas características que los hacen diferentes al resto también provocan que el estilo de conducción sea diferente.

El estilo de conducción es el modo en el que abordamos la dirección y organización de un equipo. Es la manera que tenemos para dirigirnos a ellos, la forma de suministrar la información, o los límites que establecemos.

Existe un aspecto clave, y es el concepto de tensión sana (Huete, 2008). La tensión sana es el estado emocional en el que se encuentran dos agentes (un entrenador y sus jugadores; un monitor y sus alumnos, un jugador con otro jugador…). Ese estado emocional podemos adecuarlo en función de las necesidades o del objetivo que nos planteemos. Os ponemos un ejemplo: si un alumno no se encuentra motivado para participar, debemos mostrarle una actitud contraria a la suya. Por tanto, debemos motivarlo, animarlo e ilusionarlo con nuevas actividades y proyectos. Si por el contrario, nos encontramos con un jugador de un equipo de fútbol individualista y prepotente, debemos darle a entender que el partido lo gana el colectivo y que gracias a sus compañeros él tiene la oportunidad de sumar goles al equipo.



*Trabajo en equipo y clima laboral.*

Video publicado por Fernando Alvarado alojado en Youtube.

## 2.3. Dinámicas de grupo que potencian el trabajo en equipo y la capacidad de escucha.

Las técnicas de dinámicas de grupos están orientadas a promover el conocimiento de los miembros del equipo acerca de ellos mismos e intentan fomentar el respeto hacia la diversidad del equipo en todas sus vertientes: social y cultural. Cada actividad o acción que desarrollemos tiene que tener como objetivo concienciar y hacer reflexionar a nuestro equipo acerca de los valores que promueve el deporte.

Podemos utilizar diferentes recursos para realizar la dinámica de grupos (vídeos, Internet, artículos de prensa…) con la finalidad de provocar la reflexión en el equipo.

Un ejemplo es la actividad "Carné de identidad": cada miembro del equipo ofrece información sobre sí mismo (nombre, dirección, gustos, aficiones, sueños…). El objetivo es promover el autoconocimiento y la autoestima. Otro aspecto que se trabaja en esta actividad es el respeto entre los miembros del equipo, porque al contar de dónde son, sus aficiones, sus comidas favoritas, la música...se favorece que el resto de los miembros respeten y escuchen a cada uno de ellos.

## 2.4. Gestión del trabajo colaborativo en equipos multidisciplinares.

El trabajo de equipos multidisciplinares resulta un auténtico reto dentro de los equipos de trabajo hoy en día. Las causas son sencillas: el trabajo en equipo supone la creación de grupos de personas que interactúan y se reúnen para cumplir con una tarea. Estos grupos de personas generalmente cuentan con habilidades y conocimientos que se complementan y ponen de relieve la importancia de cubrir todas las competencias requeridas para cumplir con la tarea dentro del mismo grupo. Como consecuencia, los equipos con un grupo de personas con perfiles diferentes requieren una adhesión a la tarea y deben ser conscientes de en qué manera y en qué grado pueden ayudar a la consecución del objetivo.

Para la mejora de los equipos multidisciplinares se pueden realizar con cierta frecuencia reuniones, talleres, actividades y convivencias. El espíritu de equipo se puede conseguir a través de poner en valor la aportación de cada uno de ellos. Asimismo, gracias al trabajo de las dinámicas de grupo se reducen los posibles errores en el desarrollo del proyecto o actividad. Asimismo, queda destacar los resultados obtenidos por Aguilar-Zambrano, Hurtado, Chemás, Sandoval y Martínez (2013), donde se mencionaba en las conclusiones que “*la participación conjunta de las diferentes áreas desde la etapa de diseño permite prever mejores soluciones que las conseguidas con las estrategias clásicas que limitan las participación*”.

**

*Juego de la soga.*

*Imagen de Family Equality alojada en Flickr. Licencia (CC BY-NC-ND 2.0).*

**Glosario.**

**Grupos de trabajo no jerarquizados.**

Grupos que carecen de estructura de organización tradicional, donde los grupos están constituidos por un responsable o jefe y por los especialistas.

**Rol.**

Conjunto de conductas que se espera ver de una persona que ocupa una posición determinada dentro de un equipo.

**Liderazgo.**

Proceso mediante el cual un individuo puede influir en otros durante las tareas que se realicen en grupo.

**Referencias bibliográficas.**

● Aguilar-Zambrano, J.; Hurtado, M.N.; Chemás, M.; Sandoval, C.M. y Martínez, M. *Diseño de productos con equipos multidisciplinares utilizando un modelo ampliado del diseño axiomático. Disponible en web en:*

● Ander-Egg, E. y Aguilar, M.J. El trabajo en equipo. México D.F., CeMPro, 2001.

● Consejo de la Juventud de Extremadura, C.J.E.X. Actitudes para el fomento de la participación juvenil, 2009.

● Grupo Editorial Vértice. Coordinación de equipos de Trabajo. Málaga, Edit. Vértice, 2007.

● Huete, L. Construye tu sueño. Madrid, Lid Editorial, 2008.

● Locke, E.A., y Schweiger, D.M. Participation in decision-making: One more look. Research in organizational behavior, 2007, 1(10),265-339.

● Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española (Vigésima Segunda Edición, 2001). Disponible en web.

**● Rico, R.; Sánchez-Manzanares, M.; Gil, F.; Alcover, C.M. y Tabernero, C. Procesos de coordinación en equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, 2011, 32 (I), pp. 59-68.**

**● Zafrilla, J. La cultura en las organizaciones. En: Materiales del curso Dirección de recursos humanos, 2000. Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.**

**Bibliografía recomendada.**

● Espar, X. (2011) Jugar con el corazón. La excelencia no es suficiente. España. Editorial: Plataforma testimonio.

● García Herrero, J.A. (2013) ¿Somos un equipo? Manual práctico de liderazgo deportivo. España: Editorial Circulo Rojo.

● González Núñez, J.d.J.; Monroy De Velasco, A. y Kupferman Silberstein, E. (1999) Dinámica de Grupos (Técnicas y Tácticas). México: Editorial Pax.

● Gutiérrez Brito, J. Dinámica del grupo de discusión. En: Colección Cuadernos Metodológicos , 2008, núm. 41. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.

● Nadal, M. C. (20014) Asistencia y guía de grupos. Madrid: Editorial Paraninfo.

**Imprimible.**

Descarga aquí la versión imprimible de este tema:



Si quieres escuchar el contenido de este archivo, puedes instalar en tu ordenador el lector de pantalla libre y gratuito NDVA.

**Créditos.**

****

**Aviso Legal.**

**Las páginas externas no se muestran en la versión imprimible.**

Aviso Legal.

El presente texto (en adelante, el "**Aviso Legal**") regula el acceso y el uso de los contenidos desde los que se enlaza. La utilización de estos contenidos atribuye la condición de usuario del mismo (en adelante, el "Usuario") e implica la aceptación plena y sin reservas de todas y cada una de las disposiciones incluidas en este Aviso Legal publicado en el momento de acceso al sitio web. Tal y como se explica más adelante, la autoría de estos materiales corresponde a un trabajo de la **Comunidad Autónoma Andaluza, Consejería de Educación y Deporte (en adelante Consejería de Educación y Deporte).**

Con el fin de mejorar las prestaciones de los contenidos ofrecidos, la Consejería de Educación y Deporte se reserva el derecho, en cualquier momento, de forma unilateral y sin previa notificación al usuario, a modificar, ampliar o suspender temporalmente la presentación, configuración, especificaciones técnicas y servicios del sitio web que da soporte a los contenidos educativos objeto del presente Aviso Legal. En consecuencia, se recomienda al Usuario que lea atentamente el presente Aviso Legal en el momento que acceda al referido sitio web, ya que dicho Aviso puede ser modificado en cualquier momento, de conformidad con lo expuesto anteriormente.

**Régimen de Propiedad Intelectual e Industrial sobre los contenidos del sitio web.**

**Imagen corporativa**. Todas las marcas, logotipos o signos distintivos de cualquier clase, relacionados con la imagen corporativa de la Consejería de Educación y Deporte que ofrece el contenido, son propiedad de la misma y se distribuyen de forma particular según las especificaciones propias establecidas por la normativa existente al efecto.

**Contenidos de producción propia**. En esta obra colectiva (adecuada a lo establecido en el artículo 8 de la Ley.