

LOS EQUIPOS DE MEJORA Y LA DINÁMICA GRUPAL

LA DINÁMICA GRUPAL es el intento de mayor influencia hoy día en el estudio de grupos. Trata la naturaleza de los grupos, las interacciones que se manifiestan y las técnicas para el trabajo grupal. Para comprender la naturaleza de un grupo, cualquiera que sea, es preciso aceptar que:

1. *El grupo no es una suma de miembros, sino una estructura que emerge de la interacción de personas y que induce ella misma cambios en las personas.*
2. *Entre los miembros de un grupo se producen múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, simpatías, celos, prejuicios...). Las corrientes que se establecen dentro de un grupo determinan una dinámica.*
3. *La evolución de la dinámica resulta de las interacciones entre los miembros y puede considerarse un verdadero campo de fuerzas.*

Es importante comprender que en todas las asociaciones humanas (sean voluntarias o no) se establece una dinámica y una personalidad colectiva o del grupo. Comprenderla es la clave para llevar al grupo a la categoría superior de equipo. Un equipo, desde esta óptica, no es más que un grupo en una fase cualitativamente superior de desarrollo, que podríamos caracterizar como "centrados en la tarea".

Prácticamente en todas las organizaciones se hace imprescindible la

creación de diferentes grupos para llevar adelante mejoras, solución de problemas, implementación de alguna metodología, investigación de las causas de alguna no conformidad, etc. Ejemplos de estos son los Círculos de Calidad, los grupos de Progreso, los grupos de Acción Correctiva, los grupos de implantación TPM, los grupos de implantación RCM, los de I+D, los de proyectos de mejora Seis Sigma, entre otros.

Retomando la idea de que un grupo cualquiera puede transitar por diferentes fases, sería oportuno comentarlas brevemente:

- **Fase I:** Desencartonamiento. Se define la razón de ser del grupo, su arranque y funcionamiento de una manera particular. Se exige el empleo a fondo del coordinador facilitador, debido a que los miembros van a trabajar de una manera no habitual.
- **Fase II:** Centrados en los problemas y dificultades. El grupo se caracteriza por resistirse de varias formas al cumplimiento de su misión (ausencias, llegadas tardes, fingir entender y no trabajar, rehuir la interacción con el facilitador, resistencia a las aproximaciones y estimaciones de datos y hasta negación manifiesta a continuar avanzando).
- **Fase III:** Centrados en la Tarea. Característica de grupos maduros y ajustados que enfocan su potencial creador hacia el cumplimiento de su tarea. Usualmente se considera que en este punto el grupo se convierte en equipo, así como la oruga en mariposa. Ambiente de trabajo favorable para la generación de ideas y su puesta en práctica. Puede que un grupo determinado no llegue jamás a lograr este nivel de desarrollo.

Observemos que, atender la dinámica grupal, no resulta un aspecto trivial, para aspirar al éxito de la misión que se quiera de cualquier grupo de trabajo. Existe el rol de coordinador facilitador que es vital para poder desencadenar el potencial del grupo e intentar conducirlo hasta la tercera fase.

Pero reflexionemos acerca del facilitador y su desempeño en otra Nota, ya que su rol resulta demasiado significativo para solo decir que es esencial en la evolución del desempeño grupal. ▲

