



# DINAMICAS DE GRUPO

## INTRODUCCIÓN

Las dinámicas de grupo son pruebas de discusión verbal que se están empleando cada vez con mayor frecuencia en la selección de personal. Nunca se utilizan como criterio único para seleccionar o descartar un candidato sino que, van acompañadas de otro tipo de pruebas y siempre de una entrevista personal.



En un principio estas pruebas eran exclusivas de los procesos de selección de altos cargos pero cada vez es más habitual encontrarlas en cualquier proceso de selección, sobre todo en aquellos que buscan cubrir puestos relacionados con la atención al cliente.

La dinámica se realiza en grupos que oscilan entre las 6 u 8 personas. Consiste en la presentación de una situación, que puede ser real o ficticia. El objetivo del grupo es tomar una serie de decisiones de manera conjunta. El tiempo del que disponen es limitado, entre 45 y 60 minutos.

Es importante destacar que los problemas o situaciones planteadas no suelen tener solución, ni buena ni mala. El fin del ejercicio no es encontrar la respuesta correcta sino trabajar en equipo para encontrar una respuesta adecuada.



En el transcurso de la dinámica, uno o varios observadores de la empresa se encargarán de tomar notas sobre cómo interactúan cada uno de los candidatos.

## FINALIDAD

El objetivo de una dinámica de grupos es poder observar cómo el candidato se desenvuelve con otras personas y sobre todo frente a un grupo de trabajo. Es muy buena forma de poder ver sus habilidades, competencias y capacidades. Nos permite ver parte del currículum en “vivo”.



Se observa la forma de actuar de cada candidato, y se analizan sus intervenciones por lo que, es importante cuidar:

- Tono de voz: Debe ser correcto, pausado, tranquilo pero no monótono, es decir, se puede regular para dar énfasis a las ideas importantes o que se pretenden destacar.
- Lenguaje no verbal: Es importante presentar disposición para el diálogo, mostrar escucha activa en las intervenciones de los otros candidatos, una postura correcta...

A través de la dinámica de grupos los observadores pueden obtener datos que permitan tener una imagen global de cómo es la personalidad del candidato, su capacidad de trabajo en equipo y sus dotes de liderazgo. Para ello analizan si los candidatos presentan una serie de rasgos y habilidades descritos a continuación:

Personalidad	Liderazgo	Trabajo en equipo
Madurez	Control del tiempo	Orientación a la cooperación/ apoyo
Creatividad e Innovación	Planificación/ organización	Competición/conflicto
Estabilidad emocional	Capacidad de comunicación	Escucha activa
Adaptabilidad/ flexibilidad	Capacidad y estilo de liderazgo	Habilidad de negociación
Independencia	Capacidad de análisis	Habilidad de toma de decisiones
Resolución	Capacidad de síntesis	Habilidad de resolución de problemas
Tolerancia a la presión	Empatía	
Aceptación de riesgos		
Asertividad		
Iniciativa		
Convicción		
Seguridad		

### Personalidad:

- Madurez: Persona independiente, decidida y responsable de sus actos. Congruente con lo que piensa dice y hace.
- Creatividad e innovación: Propone nuevas ideas y formas de solucionar problemas.
- Estabilidad emocional: Equilibrado, tranquilo, paciente. Capaz de controlar sus emociones e impulsos.
- Adaptabilidad/ flexibilidad: Capacidad para responder y actuar ante los cambios del entorno.
- Independencia: Libertad para adoptar sus propias ideas y opiniones.
- Resolución: Capacidad para resolver problemas o conflictos.
- Tolerancia a la presión: Habilidad para seguir trabajando eficazmente en situaciones de tensión.
- Aceptación de riesgos: Capacidad de asumir riesgos y aceptarlos.
- Asertividad: Estilo de comunicación claro, convincente. Defiende sus convicciones y expresa sus derechos sin agredir a terceros ni someterse a su voluntad.
- Iniciativa: Hace lo que hay que hacer sin que nadie se lo ordene o mande.
- Convicción: Convencimiento o seguridad en lo que dice o hace.
- Seguridad: Confianza en sí mismo.

### Trabajo en equipo:

- Orientación a la cooperación/ apoyo: Buena disposición para trabajar con otras personas de manera conjunta para conseguir un fin común.
- Competición/conflicto: Cómo se desenvuelve el candidato en una confrontación dentro del grupo por motivos de competencia entre sus miembros, pudiendo ser él mismo uno de los implicados.
- Escucha activa: Misma atención a todos y cada uno de los miembros del equipo.
- Habilidad de negociación: Habilidad para resolver un conflicto procurando obtener resultados que sirvan a los intereses de todas las partes implicadas.

- Habilidad de toma de decisiones: Capacidad para decidir, por consenso y entre todos los miembros, una alternativa entre las muchas generadas por el grupo.
- Habilidad de resolución de problemas: Capacidad para encontrar la mejor solución ante un conflicto generado en el grupo a través de la discusión de sus miembros.

### **Liderazgo:**

- Control del tiempo: Gestión correcta del tiempo disponible para la prueba.
- Planificación/ organización: Coordina y prevé cada uno de los pasos a dar.
- Capacidad de comunicación: Capacidad que abarca el saber hablar y el saber escuchar o, dicho de otra forma, la capacidad de entender y de hacerse entender.
- Capacidad y estilo de liderazgo: Habilidad para dirigir y gestionar a las personas. Hay varios estilos de liderazgo que van desde el líder más estricto al más permisivo.
- Capacidad de análisis: Capacidad para descomponer una idea o problema en tantas partes como sea posible para su posterior estudio.
- Capacidad de síntesis: Habilidad para llegar a una conclusión o idea global tras el análisis de un cúmulo de datos.
- Empatía: Capacidad para ponerse en el lugar del otro o sentir lo que siente el otro sin perder de vista los propios sentimientos o la propia perspectiva de la situación.

### **TIPOS DE DINÁMICAS**

Las dinámicas pueden ser:

- Realistas: La situación expuesta es un caso real que puede darse en el puesto de trabajo en cualquier momento.
- Surrealista: Una situación ficticia, puede ocurrir pero es prácticamente imposible o muy difícil que suceda. Son las más habituales.
- Roles asignados: Cada participante desempeña un papel o rol asignado de antemano por los organizadores de la prueba.

- Roles no asignados: El principal objetivo es la discusión grupal con el fin de llegar a un consenso. Los roles se asignan de manera espontánea e informal, así el observador puede ver el rol que asume cada miembro del grupo. Puede darse tanto en una situación real como ficticia.

(Más adelante se expondrán ejemplos de cada uno de los tipos de dinámicas descritos)

## CONSEJOS PARA REALIZAR UNA BUENA DINÁMICA

- Lee atentamente las instrucciones que te proporcionan al comenzar el ejercicio. En caso de tener un rol asignado, fija los objetivos que vas a seguir a lo largo de la dinámica.
- Es habitual que cada uno llevéis una pegatina con vuestro nombre para facilitaros las cosas pero en caso de no llevarla comienza por conocer los nombres de todos los miembros del grupo. Puedes romper el hielo empezando tú mismo *“¿Que os parece si hacemos una ronda rápida y decimos nuestros nombres?”* Si en algún momento se te olvida el nombre de alguien no dudes en preguntarlo de nuevo.
- **IMPORTANTE**: Si no os han informado sobre el tiempo del que disponéis para encontrar la solución preguntalo enseguida. Debéis llevar una buena gestión del tiempo, si ves que el grupo se atasca en un punto y tenéis poco tiempo y mucho por hacer puedes recurrir a frases del tipo: *“Este apartado esta más o menos claro ¿Qué os parece si vamos avanzando con el resto y si al final nos sobra tiempo volvemos a echarle un vistazo?”*. Es respetuoso, no impones nada sino que cuentas con la opinión del resto y te muestras preocupado por gestionar el tiempo.
- Participa todo lo que puedas pero sin pasarte, debes dejar hablar a todos los miembros del grupo y sobre todo escuchar con atención sus intervenciones. Incluso puedes animar a los menos participativos a que colaboren *“¿Y tú qué opinas (Nombre)?”*.
- Intenta que tus participaciones sean claras, concisas y si es posible que integren las aportaciones de los demás, que se vea que escuchas y tienes en cuenta al resto.



- Cuando propongas una solución o una idea intenta terminar siempre con “¿Qué os parece?, ¿Os parece bien?”, que se vea que te interesa lo que opina el resto.
- Procura hacer resúmenes de vez en cuando de lo avanzado hasta el momento, puedes usar frases del tipo: “De momento tenemos claro y estamos todos de acuerdo en esto, esto y esto ¿verdad?”
- Cuida mucho el lenguaje empleado, aunque se cree un clima de confianza, seáis todos de la misma edad y se perciba “buen rollo” no puedes olvidar que estás en un proceso de selección para un puesto de trabajo.
- **IMPORTANTE:** El lenguaje no verbal puede desenmascararte, cuidado con la postura y la expresión de la cara cuando intervienen otros. Tienes que mostrarte abierto al diálogo y tolerante pero no sólo con la actitud, los gestos deben acompañarte.
- Se valora mucho la persuasión, es decir, la capacidad de llevar a los demás hacia tu terreno. Inténtalo, si sabes defender tus argumentos con convicción lo conseguirás. Si no lo consigues no lo des todo por perdido también es importante saber ceder y llegar a un acuerdo entre todos.
- **IMPORTANTE:** “Mantén” tu opinión. Si te exponen argumentos razonables puedes o debes cambiarla, lo que no puedes hacer es cambiar de opinión con cada argumentación que dé cada miembro del grupo, no puedes actuar como una “veleta”. Debes ser consecuente con tus opiniones y si estás convencido de ellas defenderlas, aunque al final cedas por el bien del grupo
- Sé tu mismo, no intentes adoptar un papel porque es muy difícil de mantener durante toda la dinámica y se acabará notando.

## EJEMPLOS DE DINÁMICAS

### **Dinámicas con situaciones reales y roles no asignados:**

#### **La agencia de publicidad**

El grupo se divide en 2 subgrupos cuyo objetivo es elaborar frases publicitarias que posteriormente serán evaluadas.

- a) Cada grupo es una agencia de publicidad y tiene el compromiso del negocio de la promoción.
- b) Cada compañía tiene dos tareas a completar en 30 minutos:
  - a. Seleccionar el nombre de la compañía, establecer una jerarquía, asignar roles, clarificar tareas y producir un cartel organizacional reflejando las decisiones de los miembros. Esta información será recogida en 10 minutos. Si se completa antes de tiempo se puede pasar a la siguiente.
  - b. Preparar un paquete de veinte frases publicitarias o temas de publicidad para un cliente potencial, el Banco de la Fidelidad. Este banco está interesado en depósitos crecientes significativos, de una campaña agresiva de relaciones públicas.

Se analizarán ambas propuestas y se elegirá la mejor.

#### **Firma de cosmética**

*“Ustedes son directivos de una firma de cosmética y deben realizar una selección para un puesto directivo. Tienen la imagen de la candidata pero no disponen de datos personales. Deben decidir a quien elegir argumentando la decisión”*

*Tras unos minutos analizando las imágenes individualmente, comienza la discusión grupal para tomar una decisión.*



## Dinámicas con situaciones ficticias y roles no asignados:

### Listado de responsabilidad

"Una **mujer** joven y casada, se siente desatendida por su **marido** ya que este trabaja durante muchas horas en el trabajo, y tiene mucha falta de afecto. Un día en el que su marido está de viaje, va a casa de otro hombre y se acuesta con él, la casa de este hombre, su **amante**, está al otro lado del río. Por la mañana muy temprano, la mujer quiere volver a casa antes que su marido. Para poder hacerlo, tiene que cruzar un puente, pero al principio de este hay un **loco** que no la deja pasar, puesto que si lo hace dice que la matará con un cuchillo que tiene en las manos. La mujer, recurre al **barquero** que se dedica a pasar con su barca a las personas de una orilla a otra. Cuando está en la barca, el barquero le pide el dinero, y ésta le dice que no lleva nada, que por favor la cruce y luego se lo paga, que hay un loco en el puente. El barquero le dice no, que o le da el dinero por adelantado o nada. Entonces se dirige a casa de un **amigo** que vive en esa orilla del río, y que lo es desde hace muchos años, y está enamorado platónicamente de ella, y cuando la mujer le cuenta su problema, el supuesto amigo le niega la ayuda y el dinero porque dice estar decepcionado. Por último recurre al amante, el cual sin más le niega la ayuda y no le deja dinero. La mujer desesperada cruza el río y el loco la mata.

¿Cuál de los personajes tiene más culpa de la muerte de la mujer?  
Enumerar a los personajes del 1 al 6 dando el 1 al que tenga el mayor grado de culpabilidad y el 6 al que menos"

### Isla desierta

"Imaginad que os encontráis en un naufragio. A duras penas habéis conseguido llegar a una isla donde tendréis que pasar tres años de vuestra vida, sin salir de allí. Viviréis en estas condiciones:

▸ Ocuparéis un espacio físico cuadrado, absolutamente idéntico a la realidad terrestre.

Este espacio mide veinte kilómetros cuadrados y está repartido de la siguiente manera:

¼ es un lago con peces;

¼ es una tierra de cultivo;

*¼ es un bosque salvaje;*

*¼ es un terreno sin cultivar.*

► *El clima del lugar es estival, con una temperatura constante de 30º durante el día y 20º durante la noche. Sólo llueve 30 días al año.*

► *Las únicas personas con las que os relacionaréis durante vuestra estancia en la isla serán los propios miembros del grupo.*

► *Entre todas las personas del grupo podéis rescatar 3 objetos de los 36 que hay en el barco.*

*Tenéis que poneros de acuerdo entre todo el grupo para decidir qué tres objetos de la lista decidís llevaros.*

*Lista de objetos que podéis elegir:*

- 1. Un equipo completo de pesca.*
- 2. Dos palas y dos picos de jardinería.*
- 3. Tres raquetas de tenis y veinte pelotas.*
- 4. Dos guitarras.*
- 5. Veinte pastillas de jabón.*
- 6. El cuadro de la Gioconda.*
- 7. Diez películas y un proyector de pilas.*
- 8. Una mochila para cada persona del grupo.*
- 9. Cien rollos de papel higiénico.*
- 10. Una vaca y un toro.*
- 11. Cien cajas de conservas surtidas.*
- 12. Cien libros de literatura clásica.*
- 13. Cien botellas de bebidas alcohólicas.*
- 14. Un Jeep nuevo.*
- 15. Una barca de remos.*
- 16. Diez barras metálicas.*
- 17. Cien cajas de cerillas.*
- 18. Un caballo de seis años.*
- 19. Una buena cantidad de penicilina.*
- 20. Cien paquetes de tabaco.*
- 21. Tres barajas de cartas.*
- 22. Un gato siamés.*
- 23. Artículos de tocador y de belleza.*

24. *Semillas de diversas clases.*
25. *Una máquina de escribir.*
26. *Cinco armarios llenos de ropa.*
27. *Veinticinco fotografías de personas queridas.*
28. *Cinco mil hojas de papel para escribir.*
29. *Un fusil y cien balas.*
30. *Un equipo de pinturas al óleo y treinta tubos de recambio*
31. *Cien discos y un tocadiscos de pilas.*
32. *Un Cadillac y cuatro mil litros de gasolina.*
33. *Material para hacer un reportaje fotográfico.*
34. *Dos tiendas de campaña de tres plazas cada una.*
35. *Tres camas muy grandes.*
36. *Una batería de cocina”*

## **NASA**

*“Ustedes pertenecen a un grupo de cosmonautas. En un viaje individual tenían el encargo de encontrarse con la nave nodriza en la superficie iluminada de la Luna. A causa de dificultades técnicas, su nave espacial tuvo que alunizar a 300km de la nave nodriza. Durante el alunizaje se ha destruido gran parte del equipo de a bordo. Su supervivencia depende de que consigan llegar a pie a la nave nodriza. Solo pueden llevarse con ustedes lo más imprescindible para superar esa distancia. Más abajo se especifica los 15 elementos que se han salvado. Su labor consiste en hacer una clasificación de los objetos enumerados que sean más o menos importantes para que su tripulación se los lleve consigo. El 1 será el mas importante y el 15 el menos.”*

- 1 caja de cerillas
- 20m de cuerda
- 1 hornillo portátil
- 1 lata de leche en polvo
- 1 brújula magnética
- Cartuchos de señales
- 1 receptor y emisor de FM
- 1 bote neumático con botellas de CO2
- 1 lata de alimento concentrado

- 30m de seda de paracaídas
- 2 pistolas
- 2 bombonas de oxígeno de 50l
- 20 litros de agua
- 1 maletín de primeros auxilios
- 1 mapa estelar (constelación lunar)

Orden lógico de respuesta:

- 1- Oxígeno: necesario para respirar
- 2- Agua: necesaria para las pérdidas de líquido del cuerpo y su mantenimiento
- 3- Mapa estelar: medio de orientación fundamental
- 4- Concentrado alimenticio: necesario para la subsistencia
- 5- Radio: para realizar llamadas de socorro a la nave nodriza
- 6- Cuerda de nailon: para vendar y reparar
- 7- Maletín de primeros auxilios: para posibles heridas
- 8- Seda de paracaídas: protege contra los rayos solares
- 9- Bote neumático: contiene el CO2 que se puede usar para propulsar.
- 10-Cartuchos de señales: llamadas de socorro cuando se este cerca de la nave nodriza
- 11-Pistolas: podrían servir como autopropulsión
- 12-Leche en polvo: gastaría mucha agua teniendo el alimento concentrado
- 13-Hornillo: poco útil, solo para iluminar el lado oscuro de la Luna
- 14-Brújula Magnética: en la Luna no funciona
- 15-Caja de cerillas: no funcionan.

### **Dinámicas con roles asignados:**

#### **Tricompañía S.L.**

##### *Instrucciones del jefe tipo A*

Usted es un jefe que pertenece a la Tricompañía S.L. La compañía establece que por lo menos dos veces al año se tenga una reunión con cada uno de los subordinados, cuyo objetivo sea buscar áreas de mejora en el trabajo

En esta ocasión usted ha citado al señor Juan Pérez cuyo rendimiento ha sido normal pero usted considera que puede ser mejor. Su comunicación con él también podría mejorar y además ha notado ciertos problemas disciplinarios (llegadas tarde, salida a deshora...) su énfasis en la reunión está en evaluar su relación con Pérez y no a Pérez: ¿cómo cree que hemos venido operando los últimos meses? ¿Cree que nos estamos comunicando con suficiente frecuencia? ¿Cómo se siente en el trabajo? ¿Qué podría hacer yo para ayudarle a cumplir mejor con sus funciones?

#### *Instrucciones del jefe tipo B*

Usted es un jefe que pertenece a la Tricompañía S.L. La compañía le exige que por lo menos dos veces al año se haga una reunión de evaluación con cada uno de los subordinados.

Ha citado a Juan Pérez para conversar durante 10 minutos sobre el resultado de su evaluación.

Este funcionario tiene fallos en la disciplina con retardos y salidas durante las horas de trabajo. Su rendimiento es satisfactorio pero no se esmera por encontrar aspectos nuevos a sus funciones.

Tiene buena capacidad pero no muestra iniciativa ni superación. Se queja de la baja remuneración y de las pocas posibilidades de progreso dentro de la compañía.

Su papel consiste en hacerle ver los fallos que tiene. Explicarle que la compañía tiene políticas muy precisas sobre remuneración, disciplina, ascensos, etc. Debe usted lograr que el subordinado acepte sus fallos y cumpla con lo establecido.

#### *Instrucciones para el subordinado*

Usted es Juan Pérez, empleado de Tricompañía S.L. con más de 10 años en la empresa y ha sido llamado por su jefe a una entrevista.

#### *Coche de servicio*

*“Ustedes deben decidir a que miembro de la organización le corresponde un coche nuevo para ello se le asignará un rol que deberán defender, identificando sus alternativas”*

Son ustedes un grupo de empleado de la compañía Brum. El trabajo consiste en la reparación de instalaciones eléctricas. Además de las labores

propias de montar instalaciones eléctricas deben tener unas buenas actitudes para las relaciones públicas.

El jefe tiene su oficina en la fábrica y desde allí se dirige para la supervisión de los trabajadores en un coche de la propia compañía. Cada operario trabaja individualmente, y cada día se tiene que desplazar a los lugares de trabajo (siempre es un lugar distinto), en un coche que la compañía pone a su disposición. A veces, por la complejidad del trabajo, el jefe ayuda a los operarios. Todos se desplazan en el coche que a cada uno le asigna la compañía, el cual tiene que cuidar como si fuera propio.

La compañía ha comprado un coche nuevo. Todos los empleados están interesados, pues entre otras cosas les eleva el estatus personal.

Excepto José y Antonio, todos trabajan en la capital. Éstos, además, deben realizar los trabajos de las poblaciones limítrofes.

A pesar que la totalidad de los coches que posee la compañía incluido éste, son de similar categoría, todos están interesados en el nuevo coche y la compañía lo pone a disposición del que más lo necesite.

Los roles son los siguientes:

*Sr. Bartolomé*

Usted es el jefe de cinco trabajadores más. La empresa le ha ofrecido un Ford para sustituirlo por otro coche de uno de sus operarios. Usted sabe lo difícil que es esta decisión, y dado que no desea designarlo usted mismo, decide convocar una reunión de todos los empleados para que sean ellos quienes argumenten y decidan a quién corresponde. Debe exponer el problema de forma que pueda encontrar una solución justa. Nadie debe quedar molesto o con rencor por la solución tomada.

*Sr. Manuel*

Usted lleva trabajando 15 años en la empresa y posee un Renault de 2 años de antigüedad. Opina que el coche debe ser para usted ya que es el más veterano de la empresa y su coche viejo "ya no le gusta". Además su coche particular es un Ford y le gusta porque le es fácil de conducir.

*Sr. Pedro*

Usted lleva 10 años trabajando en la empresa y posee un Citroën de 5 años de antigüedad. Opina que el coche nuevo debe ser suyo porque le

corresponde por turno. Su actual coche lo considera antiguo, y puesto que Manuel conduce un coche más nuevo que el suyo (2 años), ahora le toca el turno a usted. Su coche lo ha cuidado muy bien y lo tiene casi nuevo, y considera que merece una recompensa porque lo ha cuidado como el suyo propio.

*Sr. José*

Usted lleve 9 años trabajando en la empresa y conduce un Renault de 4 años. Debe recorrer algunos días muchos kilómetros. Su coche lo considera viejo y por ello cree que se le debe asignar a usted, además de que tiene que viajar mucho.

*Sr. Antonio*

Lleva 5 años trabajando en la empresa y posee un Citroën de 3 años de antigüedad. La dirección de su coche va muy dura y la puerta cierra muy mal. Un día tuvo un golpe con el Sr Luis y todavía no lo han reparado. Cuando va algo deprisa tema que la puerta se le abra. Considera que el coche le corresponde porque tiene que hacer muchos kilómetros. Le da igual la marca del coche. Solo le importa que funcione bien y que los frenos estén en buen estado.

*Sr. Luis*

Lleva 3 años trabajando para la compañía y tiene un Ford de 5 años de antigüedad. Su coche es el peor de todos. Es el mas antiguo y ya hace años tuvo un grave accidente. Usted lleva 3 años con él (antes perteneció a otros compañeros) Opina que ya es hora de que le den un coche en buen estado. Además el nuevo modelo de Ford es su preferido.

### **El bote salvavidas**

*“Se encuentran en un crucero por el Atlántico, pero una gran tormenta arremete contra el barco y lo parte en dos. Todos deben subir al bote salvavidas. El problema es que sólo hay espacio y comida suficiente para 9 y son 10. Uno de ustedes debe sacrificarse para salvar al resto. La decisión de quién abandona el bote debe ser tomada por el grupo, no se aceptará ninguna tomada de manera individual. Disponen de 5 minutos para “abogar por su caso”, dando razones de por qué debe vivir. Tras los argumentos de todos los participantes deben decidir quién abandona el barco”*