

UNIDAD 2 LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Índice:

- 2.1 Los equipos de trabajo
- 2.2 Las personas como parte de un equipo
- 2.3 Los tipos de equipos de trabajo
- 2.4 Las características del equipo eficaz
- 2.5 Los factores que influyen en la eficacia de los equipos
- 2.6 Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo
- 2.7 Las fases de formación de los equipos de trabajo
- 2.8 Los distintos roles del equipo
- 2.9 La toma de decisiones en equipo
- 2.10 Técnicas de dinámicas de grupo

2.1 LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- **Introducción.** El ser humano necesita relacionarse con otras personas, por lo que busca incluirse en diversos grupos y equipos de todo tipo a lo largo de su vida. Por ejemplo: la familia, el grupo de amistades, diversas asociaciones sociales, culturales, deportivas, etc.



Las organizaciones empresariales han pasado de considerar al individuo como la unidad básica de producción a reconocer la importancia del grupo dentro de la propia organización.

Actualmente, la organización del trabajo se lleva a cabo mayoritariamente a través del trabajo en equipos que, según multitud de estudios, han demostrado que mejora el clima laboral, la comunicación interna de la empresa, la integración de los trabajadores, mejora la productividad y la competitividad... Por ello, respecto de un/a trabajador/a individualmente considerado, se ha dicho que los grupos asumen decisiones con más riesgo, aprenden con más rapidez y tienen niveles de estrés más bajos.

- **Concepto.** Un equipo de trabajo es un grupo de personas interrelacionadas que colaboran organizadamente para alcanzar un objetivo común prefijado, y que se sienten integradas en el grupo.
- **Funciones sociales del grupo.** Los equipos de trabajo no sólo aparecen en las organizaciones por exigencias del trabajo; también lo hacen, de manera informal, para satisfacer necesidades personales y sociales de sus miembros. Entre ellas se destacan: necesidades personales de afiliación (pertenencia) a un grupo, potenciación de la autoestima, reducción de la inseguridad y la ansiedad, disminución del cansancio y el aburrimiento, implicación, compromiso...

2.2 LAS PERSONAS COMO PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO

- ¿Cuáles son las actitudes que deben de tener los componentes de un equipo de trabajo para que funcione correctamente y consiga todos sus objetivos? En principio, algunas de esas características son las siguientes:

- **Espíritu de equipo:** El éxito de un equipo de trabajo no depende de la inteligencia de una sola persona, sino del trabajo y coordinación de todos. Por ello, si vamos a trabajar en equipo, es importante que dejemos atrás el individualismo (algo que por cierto nos cuesta bastante) y le demos importancia al interés del equipo.



U.D. 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

- **Responsabilidad**. Todos los componentes del equipo deben ser personas trabajadoras, que asumen sus obligaciones y respondan de su trabajo ante el resto del grupo.
- **Asertividad**. La asertividad es una habilidad social y comunicativa que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás. Es decir, los miembros de un equipo deben saber defender sus opiniones pero sin atacar a los demás; deben ser respetuosos con las opiniones de las personas que forman el equipo.
- **Cooperación**. Las personas que componen un grupo deben estar dispuestas a colaborar con todos y ayudar a sus compañeros ante las dificultades que puedan presentarse.



2.3 LOS TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

- En la empresa moderna conviven una gran variedad de grupos de trabajo en los que su composición, características o funciones difieren notablemente. A la hora de establecer una clasificación de esos diversos grupos nos encontramos con varios criterios que pueden tenerse en cuenta:



A) **Según su duración temporal:**

- **Grupos permanentes**. Se encargan de la realización de las tareas habituales de la organización, como realización de tareas, supervisión del trabajo, toma de decisiones...
- **Grupos temporales**. Son creados *ad hoc*, fundamentalmente para actividades de desarrollo e innovación. Muchos autores los consideran clave para el futuro: en las empresas se imponen estructuras dinámicas que sepan adaptarse a los continuos cambios de los mercados.

B) **Según el nivel de formalidad:**

- **Grupos formales**. Son los establecidos por la organización, forman parte de su organigrama y están orientados hacia los objetivos empresariales.
- **Grupos informales**. Están basados en relaciones espontáneas y se orientan a la satisfacción de las necesidades personales y sociales de sus miembros.

C) **Según la finalidad para la que son creados:**

- **Grupos de producción**. Sus miembros realizan conjuntamente determinados trabajos de producción de bienes o servicios.
- **Grupos de toma de decisiones y solución de problemas**. Se centran en problemas particulares de la propia organización. Por ejemplo, los círculos de calidad o los grupos para el estudio de proyectos.
- **Grupos de desarrollo de productos o servicios**. Buscan e innovan sobre nuevos productos o servicios para la organización.
- **Grupos de solución de conflictos**. Orientados para afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata fundamentalmente de grupos de negociación.



U.D. 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

D) Según el nivel jerárquico:

- Grupos de diferenciación vertical. Están compuestos por los diversos grupos de mando jerarquizado en función de la toma de decisiones. Habitualmente se habla de 3 grupos: directivos, mandos intermedios y trabajadores operarios o subordinados.
- Grupos de diferenciación horizontal. Dentro del mismo nivel jerárquico, son los diversos grupos funcionales de la empresa que proporcionan: servicios especializados, comités temporales...

2.4 LAS CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO EFICAZ

- Las características del equipo de trabajo. No todos los grupos de personas forman equipos de trabajo. Los equipos de trabajo son algo más que un grupo de personas que trabajan juntas. Los auténticos equipos de trabajo poseen los siguientes puntos esenciales:
 - Son personas interrelacionadas, es decir, no solamente es una suma de personas, sino que forman una pequeña comunidad o red social.
 - Tienen entre ellos una colaboración organizada. Por ello entendemos una interacción entre todos los miembros del grupo bajo un plan organizado previamente.
 - Buscan un objetivo común prefijado. El fin último de todo equipo de trabajo es que sus miembros alcancen el mismo objetivo, según una planificación anticipada.
 - Los integrantes de los equipos de trabajo tienen un sentimiento de pertenencia al grupo. Es decir, cada miembro del equipo se siente parte esencial del mismo.



2.5 LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS

- La cohesión, un factor vital. Un equipo de trabajo, si quiere ser efectivo y conseguir los objetivos que se ha propuesto, debe ser un equipo cohesionado. La cohesión implica que las personas se sienten atraídas por el equipo y consideran positivo formar parte del mismo. Existen una serie de factores que favorecen esa cohesión, entre los que destacamos:
 - Objetivos claros. Es muy importante que los equipos tengan definidos sus objetivos de forma clara.
 - Capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias. Es muy positivo para el grupo tener capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones o cambios que puedan producirse. La rigidez es un factor que dificulta la cohesión.
 - El número de miembros. El número de personas de un equipo de trabajo depende de la tarea que se va a realizar. El número ideal está entre 4 y 10 miembros. No es aconsejable que los equipos tengan mayor número de miembros por los problemas de comunicación que puede acarrear, lo que a la larga puede ser causa de que se formen subdivisiones dentro del grupo y que éste acabe rompiéndose.
 - La comunicación en el grupo. La comunicación interpersonal, como ya vimos en la Unidad 1, supone saber transmitir nuestras ideas y saber recibir las ideas de los demás y, además, es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea en un grupo de trabajo. Para que exista una buena comunicación dentro del equipo de trabajo, es necesario mantener una actitud abierta y dialogante, lo que implica que sepamos escuchar a los demás y que seamos capaces de rectificar si nos demuestran que estamos equivocados.



U.D. 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

- **La interdependencia de los miembros del equipo.** Las personas que integran un equipo de trabajo deben colaborar entre sí para alcanzar el objetivo o realizar la tarea que se han fijado. Los miembros del equipo se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.
- **La aceptación de las normas del grupo.** Son las reglas de conducta que establecen los miembros del grupo para regular su funcionamiento. Deben servir para ayudar al grupo a conseguir sus objetivos. Si queremos que estas normas cumplan su finalidad, deben ser aceptadas y asumidas por todos los miembros del equipo.
- **La toma de decisiones.** La toma de decisiones es un proceso necesario en los equipos de trabajos cuando se tiene que resolver algún problema y hay que elegir entre dos o más alternativas. Existen distintas formas de tomar decisiones: por unanimidad, por votación, por consenso, etc. Esta toma de decisiones la explicaremos con más detenimiento en otro apartado de esta Unidad.
- **Los factores que dificultan el funcionamiento de los equipos de trabajo.** Hemos señalado los factores que ayudan a la cohesión del grupo y, por tanto, a que las relaciones entre sus miembros sean buenas, lo que favorecerá que el equipo consiga sus objetivos. Sin embargo, a veces los equipos de trabajo no funcionan ¿por qué ocurre esto? Entre los múltiples motivos que podemos señalar, vamos a destacar los siguientes:

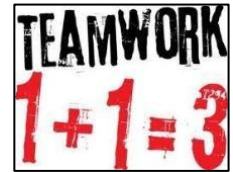


- **Objetivos mal definidos.** El equipo no tiene claro sus objetivos, sus integrantes no saben a que atenerse, no tienen claro qué hacer.
- **Falta de liderazgo.** En muchos grupos de trabajo no existe una persona que organice y coordine el trabajo del equipo y que motive a sus miembros.
- **Escasa comunicación.** El trabajo de equipo exige, ante todo, coordinación y sin comunicación no hay coordinación. Para una buena coordinación es necesario que la comunicación entre los miembros del equipo sea abierta y fluida.
- **Desmotivación.** En ocasiones, se le ofrece al equipo un trabajo que parece muy interesante pero la realidad es otra muy diferente, lo que supone que los participantes en el equipo pierdan la motivación para trabajar.



2.6 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Conocer las ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo es importante para evitar o superar los posibles obstáculos que puedan llegar a interponerse entre un equipo de trabajo y los objetivos que éste se había fijado.
- **Las ventajas del trabajo en equipo.** La colaboración entre los integrantes del equipo lleva asociado varias ventajas en el mundo laboral. Las más importantes de estas ventajas son:
 - **Mayor rendimiento.** Está demostrado que si todo el equipo se involucra y se motiva, los resultados obtenidos son superiores a los que se habrían obtenido mediante la suma de los trabajos individuales. Esto se conoce como la sinergia grupal.
 - **Mejor comunicación.** Las reuniones interpersonales, el ambiente cooperativo, etc. propician comunicaciones más participativas, directas y sinceras que las tradicionales.
 - **Mejora el clima laboral.** Los objetivos laborales son más y mejor conocidos por todos, los nuevos miembros se integran más fácilmente, aumenta la tolerancia, se fomenta la creatividad...
 - **Las decisiones son más acertadas.** Las resoluciones grupales suelen ser más racionales y más cercanas a la realidad que las individuales, ya que se oídas todas las opiniones, se descartan las menos adecuadas, y la responsabilidad se reparte entre todos sus miembros.
 - **Mayor compromiso de los trabajadores.** A través de la colaboración y la participación de los mismos se intenta motivarlos hacia la consecución de los objetivos de la empresa.
- **Los inconvenientes del trabajo en equipo.** No obstante, este sistema de trabajo también presenta inconvenientes que es necesario tener en cuenta. Entre ellos podemos destacar:



- **Consumo más tiempo.** Es preciso coordinar todas las actividades, tareas, miembros del grupo..., escuchar todas las opiniones, llegar a acuerdos consensuados...
- **“Holgazanería social”.** Se puede producir el riesgo de la llamada holgazanería social, que es la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen solos. Por ello, en determinados grupos, se ha visto cómo la productividad puede incrementarse inicialmente por la sinergia creada, para luego disminuir drásticamente por esta causa de la holgazanería social.
- **Luchas personales entre los miembros.** Si bien la comunicación puede fomentar el desarrollo de la tarea grupal, los conflictos y luchas personales provocan situaciones no deseadas como manipulaciones, menosprecios...
- **Se asumen riesgos excesivos.** Ya que la responsabilidad está más repartida en un grupo que en un trabajador individual, se corre el riesgo de no asumir ciertos compromisos y optar por soluciones demasiado arriesgadas.



Ventajas e inconvenientes



U.D. 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

2.7 LAS FASES DE FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS

- Aunque cada grupo de trabajo evoluciona de manera diferente y singular, podemos describir cuatro fases por las que pasan casi todos ellos. Estas fases se ven influidas por dos factores: la madurez profesional de sus miembros, y la madurez del grupo como tal.

- **Fase 1ª: Iniciación.** Las personas se encuentran por primera vez, y su actividad principal consiste en mostrar su identidad personal y descubrir quiénes son los otros miembros del grupo. Aquí se empiezan a definir las metas, tareas a realizar y las competencias necesarias para llevarlas a cabo.

La madurez profesional es baja, porque los miembros del grupo aún no tienen claro sus funciones. La madurez grupal es también baja, porque todavía no existen sentimientos de pertenencia ni interacción afectiva entre sus miembros; aunque la motivación grupal es alta, con ilusión e interés.



- **Fase 2ª: Conflicto y Orientación.** El conflicto tiende a provocarse porque los miembros del grupo intentan establecer su propio lugar dentro del mismo e influir a su favor en su funcionamiento. Con ello, los objetivos y los intereses personales de cada miembro se hacen evidentes y salen a la luz: las hostilidades aparecen.



En esta fase es fundamental la actuación del jefe/a o coordinador/a para solucionar los problemas, ayudando a definir las competencias, cohesionando al grupo, mediando en los conflictos personales...

La madurez profesional va aumentando poco a poco. Sin embargo, la madurez grupal continúa baja: aún no existe un sentimiento de pertenencia al grupo. La motivación suele caer porque las expectativas previas no se cumplen con la rapidez prevista.

- **Fase 3ª: Clarificación y Desarrollo.** Los resultados empiezan a ser satisfactorios pues, con el tiempo, los miembros del grupo desarrollan maneras de trabajar, estableciéndose reglas de trabajo en equipo. Los sentimientos de descontento van desapareciendo y aumenta la integración.



La madurez profesional sigue desarrollándose, y la madurez grupal experimenta un considerable aumento. Se empiezan a desarrollar sentimientos de confianza y respeto hacia los demás, por lo que aumenta el sentimiento de pertenencia y la cohesión grupal.

- **Fase 4ª: Integración y Rendimiento.** Los miembros del equipo conocen a la perfección su posición y su papel dentro del mismo y, por lo tanto, pueden dedicar toda su atención al trabajo o tarea que hay que llevar a cabo, cumpliendo los objetivos que se habían propuesto.

La madurez profesional es muy alta: los miembros poseen las competencias profesionales necesarias para trabajar eficazmente, tienen claros los objetivos y cómo conseguirlos.



La madurez grupal alcanzada también es muy alta: se han desarrollado sentimientos positivos sobre los restantes miembros del grupo, la comunicación es directa y continua, se apoya la participación...



U.D. 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

- **La disolución del grupo.** Algunos autores no incluyen esta fase final como parte del desarrollo de los grupos porque, de hecho, representa su disolución. Esta disolución puede producirse por diferentes razones: final del proyecto o la tarea, partida de uno o varios miembros, etc.

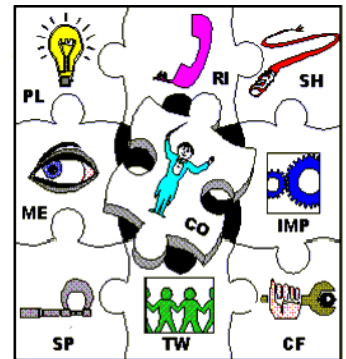
La tarea del jefe/a o coordinador/a es que el equipo sirva de base para otros equipos en el futuro, y que los miembros vivan lo menos dramáticamente posible la separación.

- Algunos autores consideran que no todos los grupos desarrollan esta secuencia de fases. Así, el grupo puede disolverse antes de llegar a un grado aceptable de rendimiento, o puede quedarse permanentemente en una fase anterior a su desarrollo y ser para siempre un grupo ineficiente. De la misma manera, también pueden darse dinámicas circulares entre fases cuando hay cambios en el entorno o en las tareas que hay que llevar a cabo, así como con la entrada o salida de miembros clave del grupo.



2.8 LOS DISTINTOS ROLES DEL EQUIPO







- Los roles del equipo se refieren a nuestro modo individual de comportarnos, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en nuestro grupo de trabajo.
- Al hablar de roles en el equipo de trabajo, debemos de citar al investigador británico Meredith Belbin, que ha investigado durante años estos comportamientos. Para este autor, un equipo de trabajo debe de ser heterogéneo, con miembros que adopten roles diferentes. Por ello, a la hora de seleccionar a los componentes de un equipo de trabajo debemos asegurarnos de disponer de al menos un miembro que cumpla con cada uno de estos roles.



- Sus investigaciones dieron como resultado que existe un número finito de comportamientos o roles de equipo que implican, a su vez, ciertos patrones de comportamiento que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural. Conocer la distribución de estos roles de equipo es crucial para comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo o directivo.

ROL EN EL EQUIPO	CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO
<p>Cerebro o Director/a</p>	<p>Es la persona que encauza el esfuerzo del equipo por el lugar adecuado. Su misión es fijar objetivos y prioridades. Suele ser extrovertido y con seguridad en sí mismo.</p>
<p>Coordinador/a</p>	<p>Intenta descubrir los puntos fuertes y áreas de mejora para sacar el mejor provecho de todos los miembros del grupo. Debe de inspirar respeto, provocar entusiasmo y motivación.</p>
<p>Monitor/a Evaluador/a</p>	<p>Evalúa las ideas y propuestas para que el equipo tome decisiones acertadas. Enfoca cada situación de forma objetiva.</p>

U.D. 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

<p>Implementador/a o Productor/a</p>  <p>ID</p>	<p>Traduce las ideas y conceptos generales en acciones concretas Son personas disciplinadas y muy organizadoras.</p>
<p>Finalizador/a o Rematador/a</p>  <p>FI</p>	<p>Realiza un seguimiento continuo de las tareas del grupo, buscando la ejecución en los plazos fijados. Comprueba los detalles, y busca los errores y las omisiones.</p>
<p>Conseguidor/a de Recursos</p>  <p>IR</p>	<p>Es el que consigue los recursos necesarios en cada momento, aunque sea fuera de la organización. Suele ser extrovertido/a, comunicativo/a y con don de gentes.</p>
<p>Creativo/a</p>  <p>IM</p>	<p>Siempre presenta nuevas ideas y estrategias. Busca nuevas soluciones a los problemas, es independiente, dinámico/a y, por supuesto, muy creativo/a.</p>
<p>Cohesionador/a o Trabajador/a de equipo</p>  <p>CH</p>	<p>Es cooperador/a y diplomático/a, busca la armonía grupal, siempre participa y ayuda al resto en cualquier situación. Sabe escuchar y es flexible en su relación con los otros.</p>
<p>Especialista</p>  <p>ES</p>	<p>Es un/a gran profesional en su campo, un/a gran experto, y aporta cualidades y conocimientos técnicos y específicos.</p>

2.9 LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

- **Introducción.** A la hora de trabajar en equipo con otras personas nos podemos encontrar con dificultades imprevistas que no podemos resolver de forma inmediata. Es decir, los equipos de trabajo se enfrentan a menudo con problemas muy diversos, y deben de tomar las decisiones más acertadas que sirvan para solucionarlos.

El primer paso para intentar solucionar satisfactoriamente un problema es delimitarlo claramente, concretarlo para establecer cuál es la esencia del mismo.



- **Tipos de tomas de decisiones en equipo.** Existen múltiples vías para alcanzar una acertada decisión grupal. Vamos a ver algunas de las más importantes:
 - **Consenso.** Se trata del acuerdo de todos los miembros del equipo, que aceptan plenamente la decisión planteada. Algunos miembros pueden considerar que la decisión no es la mejor, pero creen que es adecuado apoyarla. Su ventaja es que no hay oposición al acuerdo; su inconveniente es que conseguir el consenso consume mucho tiempo y dedicación.
 - **Votación simple.** Cada miembro del grupo elige una sola alternativa, y se seleccionará aquella que obtenga más votos. Sus ventajas son que consume muy poco tiempo y que es fácil de realizar. Sus desventajas son que sólo podemos elegir una opción, aunque nos gusten varias de ellas, y que los miembros que votaron en contra de la opción ganadora pueden oponerse al resultado final.



U.D. 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

- **Votación múltiple.** Aquí, cada integrante del grupo puede votar a varias opciones o incluso a todas ellas. Sus ventajas son la rapidez de uso y que cuenta con el apoyo de aquellos que votaron la opción ganadora en segundo o tercer lugar de preferencia. Su inconveniente es que en ocasiones no se tiene información sobre el grado de preferencia de los miembros del grupo.
- **Suma de rangos.** Cada persona del grupo asigna un valor numérico a cada opción presentada, empezando por ejemplo por el 1 para la menos deseada, hasta llegar al 5 o al 10 para asignar el valor a la opción preferida. Su ventaja es que podemos cuantificar el grado de aceptación de cada opción, y nos permite ordenar dichas opciones por orden de preferencia.
- **Análisis DAFO.** Las siglas DAFO significan: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades. Esta técnica ha surgido en el mundo de la empresa pero se va extendiendo cada vez más a otras situaciones donde debemos valorar las ventajas y dificultades del entorno frente a una decisión. Este análisis se hace sobre una tabla o matriz donde incluimos los siguientes apartados:

Debilidades	Amenazas
<i>Buscaremos aspectos internos de la empresa que suponen una desventaja. Por ejemplo: pocos recursos económicos del equipo de trabajo.</i>	<i>Buscaremos aspectos externos a la empresa que sean una desventaja. P.e. un equipo de la competencia está realizando un trabajo similar al nuestro.</i>
Fortalezas	Oportunidades
<i>Investigaremos aspectos internos de la empresa que suponen una ventaja competitiva. P.e. todos los miembros del equipo tienen una excelente formación.</i>	<i>Examinaremos aspectos externos a la empresa que nos sean favorables. P.e. la existencia de nuevos créditos a bajo interés para proyectos de equipos como el nuestro.</i>

- **Tormenta de ideas o Brainstorming.** También conocida como lluvia de ideas, es una técnica que busca nuevas ideas, soluciones creativas para tomar decisiones y resolver problemas. Primero se expone el problema a resolver, y se pide a los miembros del equipo que expresen sus opciones o soluciones con total libertad. Se anota todas las ideas en una pizarra o cuaderno. Ninguna idea puede ser criticada por los demás. Cuando se expresen todas las ideas se depurarán, discutiéndolas y filtrando la más útiles. Al final se elegirá una idea o varias que consideramos las más adecuadas.
- **Pensamiento lateral.** Esta es una forma no convencional de enfrentarse a los problemas mediante la búsqueda de vías alternativas basadas en la imaginación y la creatividad. En el llamado *pensamiento vertical* usamos nuestra experiencia anterior y la lógica habitual para resolver los problemas habituales que se nos plantean. Pues bien, en el *pensamiento lateral* invertimos las ideas habituales y buscamos puntos de vista novedosos para dar soluciones creativas a los nuevos retos que se nos plantean.



2.10 TÉCNICAS DE DINÁMICAS DE GRUPOS

- Las dinámicas de grupos se han aplicado desde la antigüedad. La historia relata hechos de su utilización en actividades políticas y militares con el fin de corregir, inducir o cambiar conductas en los miembros de los grupos. Sin embargo, el término fue utilizado por primera vez por el psicólogo Kurt Lewin, allá por los años cuarenta del pasado siglo.



U.D. 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

- Las dinámicas de grupo son un conjunto de medios que se aplican para desarrollar la eficacia de un equipo y facilitar el logro de objetivos. Existen diferentes técnicas para fomentar la participación, dinamizar reuniones y optimizar cualquier situación grupal. Aquí sólo vamos a ver algunas de las más conocidas.
- Técnica del panel.** Un grupo de unas cinco o seis personas, expertos en un tema, se sientan en una mesa, cara al público. El moderador de la reunión presenta el tema a tratar, a los miembros de la mesa y distribuye unas cartulinas o paneles en donde el público deberá de escribir sus preguntas. Después, el público entregará dichos paneles al moderador y éste formulará tales preguntas a los expertos. A través de ellas se fomenta la discusión del tema en cuestión. Requiere una preparación esmerada para no alejarse del tema.
- Debate público.** Es una técnica parecida al Panel, y consiste en que un número reducido de personas especialistas en un tema, conversen ante un auditorio sobre un tema o planteamiento propuesto con antelación. De la capacidad o no de los especialistas depende el interés que provoquen en el público participante.
- Entrevista.** Consiste en que un especialista en un asunto determinado se deja interrogar por un entrevistador (que puede o no representar al grupo). Sus objetivos son: estimular el interés del grupo, desarrollar una línea de pensamiento coherente... Se suele usar cuando los participantes necesitan un nexo entre el especialista y ellos. Se debe buscar una entrevista y una participación flexible y amena, con preguntas ser precisas, claras y reflexivas.
- Dramatización o Role-playing.** Consiste en dramatizar una situación real donde los miembros del grupo asumen los papeles del caso. Al final de la misma, el moderador puede hacer el análisis del mismo, o pedir a los participantes que expongan sus reacciones y sentimientos. Se suele usar para resolver problemas o conflictos en el grupo o empresa. Su gran ventaja es que cada miembro del grupo puede sentir la opinión y los sentimientos de los demás.
- Phillips 66** (ó 6x6). Esta técnica fue creada por J. Donald Phillips, y consiste en subdividir un grupo grande en pequeños grupos de 6 personas. Estos pequeños grupos discuten durante 6 minutos (un minuto por participante) un tema determinado. Luego a través de un portavoz, los subgrupos ponen en común lo esencial de sus reflexiones y conclusiones. Su objetivo es crear un clima agradable de trabajo y opinión, así como buscar la participación de todos los integrantes de un grupo numeroso.
- Tormenta de ideas o Brainstorming.** Los miembros del grupo exponen con absoluta libertad cualquier cosa que se les ocurra sobre un tema o problema que les plantea el moderador. Su objetivo es producir ideas originales o soluciones nuevas a los temas propuestos, con una alta participación de todos los miembros del grupo.
- Estudio de casos.** Se basa en la lectura de situaciones reales descritas en forma de historia y frente a la cual cada uno de los participantes ofrece una solución. Con ello se pretende analizar y sintetizar determinados hechos, y ofrecer posibles soluciones a los problemas planteados.

