

GRUPOS Y EQUIPOS

Angel Martínez Moreno

INDICE

- 1.- OBJETIVOS
 - 2.- INTRODUCCIÓN
 - 3.- UN ACERCAMIENTO SECUENCIAL A LA IDEA DE GRUPO Y DE EQUIPO
 - 3.1.- AGREGADOS
 - 3.2.- SERIES
 - 3.3.- GRUPOS
 - 3.4.- EQUIPOS
 - 3.5.- GRUPO VS EQUIPO
 - 4.- LA ENERGIA EN LOS EQUIPOS (GRUPOS DE TRABAJO)
 - 5.- FENÓMENOS GRUPALES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO, EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LA CALIDAD DE LAS DECISIONES DEL EQUIPO
 - 6.- LOS DETERMINANTES DE LA COHESION DE LOS GRUPOS
 - 7.- EL CLIMA EN EL EQUIPO DE TRABAJO
 - 8.- LOS ROLES EN LOS GRUPOS Y EQUIPOS
 - 9.- PROCESO GENÉRICO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS
 - 10.- CRITERIOS Y PRÀCTICAS PARA GENERAR Y MANTENER UN CLIMA PROPICIO A LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO
- BIBLIOGRAFIA

1.- OBJETIVO DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.

Al finalizar el estudio de este tema el participante será capaz de:

- Identificar claramente las diferencias y elementos comunes entre los grupos y los equipos de trabajo.
- Conocer los factores condicionantes del rendimiento y del aprendizaje cuando se trabaja en contextos sociales colectivos como son los grupos y equipos de trabajo
- Establecer las condiciones óptimas para maximizar el rendimiento de los equipos de trabajo.
- Disponer de herramientas útiles que le permitan gestionar y manejar el clima en los grupos y equipos.
- Conocer los condicionantes y la coordinación y dirección de grupos y equipos.

2.- INTRODUCCIÓN

Cada vez resulta más difícil encontrar situaciones laborales, deportivas o de ocio en las que una persona actúe en solitario. Incluso aquellos deportes o actividades que se plantean como individuales requieren, para su preparación o desarrollo, la intervención de conjuntos de personas que aportan diversidad de recursos y de capacidades a fin de que puedan desarrollarse de manera adecuada.

La acción llevada a cabo colectivamente presenta dos aspectos que pueden ser complementarios entre sí.

1. Por una parte puede elegirse un formato colectivo para conseguir un objetivo concreto y ello supone que, de alguna manera, previamente al inicio de la actividad se ha considerado que existen algún tipo de ventajas en esta forma de hacer que superan las del trabajo individual.

Subyace a este planteamiento el convencimiento de que, de alguna manera, se pueden generar sinergias en el comportamiento de los miembros del grupo que permitan que el potencial de los recursos utilizados sea, finalmente, superior al que resultaría de la simple suma de los mismos, reflejándose esta sinergia en los resultados a obtener.

La consideración del formato colectivo implica la identificación y el aprendizaje de criterios, estrategias y técnicas que permitan dirigir los esfuerzos hacia objetivos concretos considerando al menos tres tipos de variables:

- (a) las características de las personas que componen el colectivo,
- (b) el tipo de actividad (y resultados) que se pretende realizar y
- (c) la idiosincrasia de los recursos y capacidades que se han de manejar.

2. Por otra parte, por razones ajenas a la voluntad de quienes organizan la actividad, la acción puede desarrollarse en un contexto colectivo inevitablemente, sin que ello constituya una opción elegida y, en esta situación es importante considerar, de entrada, los condicionantes que impone la influencia de los otros en el desarrollo de la actividad.

Es importante en este caso considerar, además de la incidencia de los procesos de influencia social que existen entre los miembros del colectivo, las relaciones de estos con las personas ajenas y que pueden ser miembros de otros colectivos, así como los condicionantes ambientales que determinarán el clima, entendido como el conjunto de percepciones, de bienestar o malestar, de eficacia o de ineficacia, de apoyo o de competencia, etc., de los miembros del colectivo al interactuar entre sí.

En la práctica, estos dos aspectos de la acción colectiva se complementan entre sí de manera inevitable. Así, en un equipo de trabajo se pretende aprovechar las sinergias que pueden surgir de las capacidades diferentes de los miembros considerando para ello la influencia de variables contextuales (mayor o menor aislamiento, presión exterior sobre el equipo para la obtención de resultados, etc.) El hecho es que en todos los ámbitos de la vida social se encuentra presente la acción colectiva, bien facilitando o bien entorpeciendo la obtención de resultados, pero en todo caso condicionándola.

En esta unidad se presentarán los conceptos de grupo y de equipo de manera operativa y práctica y se propondrán criterios de gestión de los formatos colectivos de trabajo a fin de optimizar sus potencialidades para la obtención de resultados considerando, asimismo, la satisfacción y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo que ofrecen.

3.- UN ACERCAMIENTO SECUENCIAL A LA IDEA DE GRUPO Y DE EQUIPO.

Para comprender de manera operativa la idea de grupo y equipo resulta clarificador presentar previamente algunas formas de agrupación humana menos complejas pero que constituyen referentes conceptuales de utilidad. Para ello distinguiremos previamente dos conceptos relacionados, los de agregado y serie.

3.1.- Agregados

Un agregado es un conjunto de personas que comparten recursos, un espacio físico (o virtual) y unas normas de comportamiento que regulan las relaciones entre ellas. Sin embargo, no comparten objetivos ni requieren de la cooperación de manera explícita entre ellos. Ocasionalmente pueden desarrollar algún sentido de pertenencia a un referente colectivo común pero ello no condiciona de forma significativa y continuada su conducta. Por otra parte tampoco existen criterios que permitan identificar los motivos de pertenencia al agregado de forma intencional por parte de las personas.

Un ejemplo sencillo de agregado lo puede constituir un barrio o una ciudad. En ella los objetivos de los miembros son particulares y se comparten reglas de funcionamiento que permiten la convivencia ordenada de las personas que la habitan (normas de tráfico, reglas informales de cortesía, condiciones de uso de equipamientos públicos etc.). El vínculo entre los habitantes de la ciudad puede reforzarse en situaciones especiales, pero son ocasionales y no condicionan generalmente sus decisiones personales o los procesos de fijación de objetivos individuales.

3.2.- Series.

El concepto de serie fue introducido por Jean Paul Sartre para indicar la existencia de una forma de agrupación humana en la que los miembros comparten espacios y recursos y existen reglas y procedimientos explícitos que pautan situaciones previstas y formalizadas. En las series los objetivos de los miembros pueden ser coincidentes pero no son comunes, es decir que los distintos miembros pueden perseguir el mismo objetivo cada uno de ellos pero no precisan cooperar entre sí para conseguirlo. De hecho, en la práctica, los miembros de la serie pueden llegar a competir entre sí para lograr sus objetivos individuales en mejores condiciones.

Un ejemplo típico de serie lo constituye una parada de autobús en la cual los pasajeros que esperan quieren todos ellos utilizar el transporte pero no se necesitan entre sí. En la misma línea podemos considerar como una serie, la sala de espera de un consultorio médico o una aula de formación en la que cada alumno persigue sus propios objetivos planteados incluso antes de conocer al resto de condiscípulos.

En algunos de estos casos los miembros de una serie pueden llegar a competir para disponer de un mejor asiento en el autobús o para ser atendidos antes por el médico. En otros casos puede ocurrir que la serie se convierta en una forma más sofisticada de colectivo humano como ocurre por ejemplo cuando los alumnos de un aula deciden formar equipos de trabajo y cooperar a fin de

socializar sus conocimientos o encontrar mecanismos que faciliten la sinergia de esfuerzos y optimizar así las condiciones de aprendizaje para cada uno de los miembros.

3.3.- Grupos.

Aunque pueden identificarse múltiples definiciones de grupos que implican requerimientos diferentes y niveles de exigencia en cuanto a las condiciones y requisitos que han de cumplir para ser considerados como tales, aquí podemos considerar algunas de las características que entendemos que condicionan no sólo su existencia sino también su dinámica de evolución y funcionamiento:

- Un conjunto de personas que interactúan entre sí siguiendo normas formales y/o informales. Generalmente en los grupos predominan las normas informales sobre las formales de manera que las primeras suelen gobernar la dinámica cotidiana de interacción y las formales se reservan para situaciones de crisis o de dificultad percibida por los miembros.
- Los grupos suelen crearse a través de la interacción reiterada de sus miembros y ésta se produce puede producir por múltiples causas, como la coincidencia repetida en el espacio, el manejo de recursos comunes, la afinidad de valores y de intereses, la percepción de posibilidades de cooperación para satisfacer intereses y necesidades, etc.
- En los grupos existen, al menos, dos tipos de objetivos:
 1. Los individuales que no necesariamente han de ser coincidentes con los de los otros miembros del grupo pero sí que han de ser al menos compatibles con ellos y
 2. los comunes, es decir, aquellos que requieren la cooperación de los miembros del grupo para que sea posible su consecución. Así por ejemplo en un grupo de amigos existen objetivos personales no compartidos pero también otros comunes para los cuales sí que se necesitan los unos a los otros, como en el caso de disfrutar de una buena conversación, celebrar una comida colectiva o planificar una excursión.

- Los objetivos comunes en los grupos se fijan generalmente por afinidad y coincidencia de intereses subjetivos de sus miembros y a través de procesos que suelen ser poco formalizados.
- Las personas del grupo se perciben a sí mismas como miembros pertenecientes al mismo (pertenencia).
- La pertenencia al grupo no es exclusiva para los miembros, es decir que los diferentes componentes pueden ser parte de otros grupos simultáneamente. En ocasiones esta múltiple adscripción puede generar algún tipo de conflicto de intereses pero también puede facilitar la introducción de innovaciones en cuanto a los objetivos, las actividades y los modos de funcionamiento del grupo.
- Las fronteras del grupo suelen ser porosas, es decir que los miembros que forman parte del grupo pueden entrar y salir de él a través de procesos poco formalizados (por ejemplo dejar de acudir progresivamente a las convocatorias de actividades conjuntas). Asimismo la porosidad implica que la incorporación al grupo puede ser asimismo progresiva y que se admiten pertenencias ocasionales de personas en actividades concretas sin que ello suponga que se establecen vínculos de manera permanente.
- La comunicación entre los miembros del grupo es directa sin que sea necesario, para que se produzca una estructura formal que determine los contenidos de la comunicación o procedimientos específicos y explícitos de acceso a los otros.
- En los grupos existen roles sociales que asumen sus miembros pero éstos se definen de manera informal. Así por ejemplo suelen ser siempre las mismas personas las que toman la iniciativa para planificar actividades, las que aportan determinado tipo de recursos, las que median cuando surgen desacuerdos entre los miembros, las que asumen el papel de seguidores las que se convierten en líderes cuando se han de realizar determinado tipo de tareas, etc.
- Los grupos tienen estructura, aunque esta sea generalmente informal. La estructura supone la existencia de:
 - Un conjunto de normas vigentes y aceptadas.

- Un conjunto de roles que asumen los miembros del grupo.
- Un sistema de comunicación que adopta la forma de pautas de comunicación entre los miembros.
- Un sistema de estatus. Los miembros del grupo no son iguales unos a otros en capacidad de influencia y en consideración por parte de los otros miembros del mismo grupo. El estatus hace referencia a la diferente posición de los miembros del grupo cuando se comparan entre sí. Es estatus permite situar a los individuos en el sistema de poder del grupo¹.
- Un grado de cohesión que puede ser entendida como la intensidad de la relación entre los miembros del grupo y como el grado en que este comparte valores y criterios de actuación.²

3.4.- Equipos.

1 Incluso en los grupos que explícitamente se definen como “no jerárquicos” encontramos diferencias entre los miembros. Aunque sea de manera informal es posible identificar las diferencias de estatus a través de indicadores que aparecen claramente ante los ojos de un observador atento. Así por ejemplo la persona con mayor estatus adopta un posición corporal más erguida, se permite interrumpir el discurso de otros con mayor frecuencia, accede a los espacios y los ocupa aunque ello obligue a otros a resituarse físicamente, etc. Asimismo los otros tienden a permitir que las personas de mayor estatus comiencen y finalicen las conversaciones.

2 Los principales factores que determinan el grado de cohesión son los siguientes:

- 1.- Similitud de metas, actitudes, opiniones y perspectivas de análisis de la realidad.
- 2.- Tiempo de presencia simultánea en interacción.
- 3.- Grado de aislamiento del grupo
- 4.- Amenazas exteriores percibidas por los miembros del grupo.
- 5.- Tamaño (más pequeño, más cohesión)
- 6.- Grado de restricción de los requisitos de entrada.
- 7.- Comunalidad de las recompensas. Requerimientos de esfuerzo cooperativo para obtener las recompensas
- 8.- Condiciones del clima social

En todo caso hay que tener en cuenta que la cohesión no implica necesariamente un valor positivo del grupo. Así en ocasiones puede generar problemas de distorsión en la capacidad de análisis y toma de decisiones colectivas (polarización, pensamiento grupal, etc.). Asimismo resulta discutible en muchas ocasiones la contribución de una mayor cohesión del grupo a la productividad.

Para definir lo que es un equipo planteamos hacerlo a través de establecer las diferencias fundamentales con los grupos cuyas características y requisitos ya se han expuesto. En este sentido podemos señalar:

- Los equipos se crean para conseguir un objetivo explícito. Este objetivo es el que justifica y explica la creación del equipo y por tanto es en principio independiente de los objetivos individuales aunque asimismo necesita ser compatible con estos.
- Generalmente los equipos se crean en un momento determinado en función del objetivo que persigan. En este sentido podemos identificar dos tipos básicos de equipos:
 - o Equipos **ad hoc** que se crean para obtener un resultado y que se disuelven cuando este se ha conseguido
 - o Equipos de **continuidad** que permanecen en el tiempo porque se fijan objetivos sucesivamente y por tanto no se disuelven sino que se reorganizan a lo largo del tiempo para adaptarse a los requerimientos de objetivos diversos que se van sucediendo.
- La pertenencia de personas como miembros del equipo no se determina, en principio, por afinidades personales sino en función de sus conocimientos, habilidades y competencias, de manera que ha de existir una manifestación explícita acerca de cómo pueden contribuir al logro del objetivo u objetivos del equipo para que su incorporación se legitime. Así pues, las fronteras no son porosas sino que se encuentran explícitamente delimitadas en cuanto a las condiciones de pertenencia.
- Los roles que asumen los miembros del equipo son formales y se establecen de manera explícita. De esta forma cuando no se cumplen las actividades propias de un rol asumido se pueden pedir responsabilidades a la persona.
- Los miembros del equipo no sólo se añaden al mismo de manera espontánea sino que han de ser asignados (admitidos) formalmente.
- Las reglas formales que determinan las relaciones entre los miembros tienen prioridad sobre las reglas informales³.

³ Aunque en los equipos de trabajo las relaciones se rijan en lo cotidiano por reglas informales, cuando se produce un conflicto se aplican rápidamente las reglas formales.

- Aparte de una comunicación inmediata entre los miembros (sin mediación formal) existen fórmulas y procedimientos de relación definidos de manera formal y explícita en función de criterios organizativos que buscan la eficacia y la eficiencia en los resultados.
- El sistema de estatus se encuentra claramente formalizado de manera que si existe jerarquía esta se explicita de manera manifiesta y si no existe también refleja de manera que no se generen situaciones de ambigüedad al respecto.

3.5.- Grupo vs Equipo

Puede concluirse que, en realidad, un equipo es un grupo altamente formalizado, que ha sido diseñado para conseguir una serie de metas explícitas y se forma a través de un proceso intencional en el que, además de las características personales de los miembros, resulta absolutamente imprescindible considerar sus habilidades y capacidades para contribuir al logro de los objetivos explícitos.

En general podemos decir que el equipo se crea artificialmente utilizando criterios de diseño organizativo y que, a partir de la interacción entre los miembros del mismo puede llegar a convertirse en un grupo cuando se añaden algunas características propias de este: afinidades personales, comunicación inmediata entre los miembros, cohesión, valores y actitudes compartidas, relaciones de apoyo personal entre los miembros, etc. Para que el equipo se convierta al mismo tiempo en grupo han de producirse situaciones, bien de manera espontánea o bien planificadamente, que permitan la interacción persona a persona de los miembros en actividades que complementen o que incluso sean ajenas a las que justifican la existencia del equipo.

En general puede considerarse que la dimensión grupal es capaz de añadir al equipo un factor de motivación que presenta al menos tres aspectos específicos:

- (a) Permite plantear objetivos más exigentes al equipo a partir de la confianza personal y profesional que se produce entre los miembros. Cuando esta confianza profesional no es absoluta, como puede ocurrir a menudo, el vínculo personal entre los miembros permite la emergencia de actitudes y comportamientos que son capaces de suplir de las deficiencias situacionales de algunos de sus miembros.

- (b) El vínculo personal entre los miembros del grupo permite que se produzcan fenómenos de equilibrio homeostático de la expectativa de éxito. Así, cuando la creencia en la certeza de la obtención de resultados se cuestiona por parte de algunos de los miembros en función de dificultades percibidas, este cuestionamiento se compensa con la actitud de otros miembros más activos y convencidos de las posibilidades de éxito.
- (c) Un grado de cohesión propio del grupo permite la generación de actitudes y comportamiento de apoyo personal entre los miembros en dimensiones que superan el ámbito de lo estrictamente profesional. Así pues se desarrolla un contenido motivacional añadido que se puede definir en términos de “no fallar” a los otros miembros del grupo y que facilita la persistencia en los esfuerzos.

En general podemos entender que cuando un equipo adquiere características del grupo aumenta su cohesión y se multiplican sus capacidades para obtener rendimientos. Sin embargo es necesario identificar matices importantes a este presupuesto que se irán planteando a lo largo del desarrollo de este tema.

4.- LA ENERGIA EN LOS EQUIPOS (GRUPOS DE TRABAJO)

Ives Sant-Arnaud (1981) nos propone el símil de la energía como concepto extraído de la física puede resultar de utilidad para entender la dinámica de los equipos o grupos de trabajo. En este sentido podemos identificar la energía con el tiempo, los conocimientos las habilidades, los recursos materiales, el dinero, las técnicas de trabajo, etc. de que dispone un equipo para la consecución de sus metas. Hemos de considerar que en realidad la energía así concebida se encuentra en posesión de cada uno de los diferentes miembros del grupo. En esa medida podemos distinguir entre:

Energía Disponible:

Aquella que los miembros del grupo están dispuestos a poner al servicio de las metas explícitas.

Energía Residual:

Aquella que los miembros del grupo se reservan para si mismos y no ponen a disposición de las metas explícitas.

Lógicamente los momentos iniciales de la creación de un grupo o equipo se caracterizan, en general, porque los miembros están dispuestos a aportar mucha energía (disponible) para garantizar el logro de las metas colectivas. A lo largo de la vida del grupo las aportaciones varían y se hacen asimétricas por parte de los miembros, de manera que se pueden producir desequilibrios importantes entre las personas y/o los diversos subgrupos, pudiendo ello generar conflictos.

CUANDO LA ENERGÍA RESIDUAL ES SUPERIOR A LA DISPONIBLE EL GRUPO HA NACIDO MUERTO O SE ENCUENTRA EN DISPOSICIÓN DE ENTRAR EN SITUACIÓN DE ENTROPÍA, CONFLICTO O DESCOMPOSICIÓN.

Por otra parte, podemos diferenciar la energía disponible en categorías diferentes que responden a necesidades diversas de los grupos y equipos:

Energía de producción:

Tiempo, recursos, dedicación, conocimientos, etc. puestos a disposición directa de la consecución de resultados y de metas explícitas.

Energía de apoyo:

La que se pone a disposición de las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo. Se centra en las necesidades de los individuos y facilita la satisfacción de las mismas. La activación de la energía de apoyo genera y refuerza lazos entre ellos a través de reglas implícitas que inciden, fundamentalmente en los aspectos afectivos y emocionales de las personas.

Energía de mantenimiento:

Incluye todos los esfuerzos realizados por los miembros para reforzar el sentimiento de pertenencia al grupo. Se trata de actividades que planteadas de forma exclusiva para los miembros o que refuerzan los elementos diferenciadores de los miembros (endogrupo) respecto a los no miembros (exogrupo)⁴.

4 Muchas organizaciones empresariales insisten en la energía de mantenimiento a través de comidas de empresa, firma de convenios con entidades de servicios para obtener ventajas para los miembros e la organización, objetos diferenciadores de las personas de dentro y de fuera de la empresa, etc. o realizan acciones que refuerzan el sentido de pertenencia como las actividades *outdoor*, formación con elevados contenidos de adoctrinamiento, entre otras.

LA DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA EN EL EQUIPO DETERMINA TANTO SU "SALUD" COMO SU EFICACIA Y EFICIENCIA.

EN LOS GRUPOS EFICACES LA ENERGÍA SE AUTORREGULA.

Las diferentes proporciones en las que puede distribuirse la energía en un grupo a lo largo del tiempo determina el grado de salud organizativa del mismo así como su eficacia entendida como capacidad para conseguir rendimientos y metas colectivas.

De esta manera, cuando falta energía

De *producción*, el clima es de apatía

De *apoyo*, el clima es de reserva y desconfianza

De *mantenimiento*, el clima es de dispersión, confusión y defensividad.

Cuando hay un exceso de energía

De *producción*, el clima es de febrilidad

De *apoyo*, el clima es de euforia

De *mantenimiento*, el clima es de laboriosidad y activismo

Cuando hay un cantidad suficiente y equilibrada de energía

De *producción*, el clima es de eficacia

De *apoyo*, el clima es de solidaridad

De *mantenimiento*, el clima es de armonía.

LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS CONSISTE, EN GRAN MEDIDA, EN PILOTAR LA DINÁMICA DE DISTRIBUCIÓN ENERGÉTICA Y CORREGIR LOS EFECTOS NO DESEADOS DE LA AUTORREGULACIÓN.

5.- FENÓMENOS GRUPALES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO, EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LA CALIDAD DE LAS DECISIONES DEL EQUIPO.

Podemos encontrar ampliamente referenciados en la literatura sobre grupos y equipos de trabajo una serie de fenómenos psicosociales que pueden influir negativamente en la eficacia de los grupos de trabajo. Algunos de los fenómenos más frecuentes y relevantes se exponen a continuación

Facilitación e inhibición social.

Se trata de un fenómeno que ya fue observado en 1898 por Triplett y que se refleja en el hecho de que el rendimiento de las personas tiende a ser superior en aquellas situaciones en las que son conscientes de estar siendo observadas o interaccionando con otras, en comparación a cuando se encuentran solas. A partir de esta constatación se formula (Zajonc, 1965) la *teoría de la mera presencia* que establece los siguientes principios:

- La presencia de otros mientras se realiza una tarea implica una mayor alerta y activación general.
- Si los sujetos realizan tareas bien aprendidas, y en cuya ejecución se sienten seguros, el rendimiento mejorará en presencia de otros.
- Si los sujetos realizan tareas mal aprendidas, o consideradas difíciles para ellos, el aumento de su activación producirá una disminución del rendimiento.

Holgazanería social.

En ocasiones la influencia del grupo generará una disminución del rendimiento, o al menos del esfuerzo, de algunos individuos para el logro de los objetivos del equipo. Se trata de situaciones en las que un miembro del equipo, por diferentes razones deja de esforzarse en contribuir a las actividades comunes y sin embargo sí que se muestra dispuesto a obtener y aceptar los beneficios que se derivan de los resultados que se derivan del esfuerzo colectivo.

Las condiciones que propician la aparición de fenómenos de holgazanería social son las siguientes:

- Cuando el individuo percibe que la identificación y evaluación de los esfuerzos individual es reducida o inexistente.

- Cuando el individuo percibe que su contribución diferencial a la obtención de resultados es redundante o no específicamente relevante.
- Cuando se perciben situaciones de inequidad en función de las cuales se entiende que otros obtienen las mismas recompensas con esfuerzos inferiores (justicia distributiva), cuando la persona no se siente adecuadamente tratada (justicia interpersonal) o bien, finalmente, porque se entiende que otras personas adquirieron su estatus de forma inadecuada (justicia procedimental).

Para evitar la desmotivación que pueden suponer los fenómenos de holgazanería social es importante:

- Establecer mecanismos que permitan identificar claramente los esfuerzos y los rendimientos de cada miembro del equipo.
- Si el grupo es demasiado grande rediseñarlo en grupos más pequeños a fin de que se establezcan vínculos más intensos entre los miembros.
- Conocer los intereses de los diferentes miembros del equipo a fin de, en la medida de lo posible, adaptar los contenidos de las tareas a desarrollar.
- Incrementar el compromiso de los diferentes miembros del equipo con los objetivos colectivos.

Polarización.

La polarización consiste en la tendencia de los grupos a intensificar las actitudes, opiniones y posiciones del conjunto del grupo cuando sus miembros se encuentran reunidos. La intensificación de las diferentes posiciones se realiza siempre y cuando estas preexistan en los miembros del grupo tomados individualmente. De este modo, a partir de una posición respecto a la que ya existe consenso, el conjunto del grupo la radicaliza.

Se trata de un fenómeno que puede llevar al grupo a realizar análisis demasiado sesgados de la realidad y a tomar decisiones en las que no se consideran suficientemente los riesgos por no prestar suficiente atención a argumentos contrarios a la posición dominante o que simplemente la matizan.

La ***extremización*** constituye un fenómeno similar a la polarización que se diferencia de este último en que se plantea cuando se generan consensos

extremos en cualquier dirección bien, sea en la que ya se identificaba como dominante en los miembros tomados individualmente del grupo, o en otra diferente.

Pensamiento grupal (Janis, 1972, 1982).

Si se producen determinadas condiciones en el grupo: gran cohesión, liderazgo muy directivo, aislamiento del grupo, situaciones de sobredemanda de trabajo, etc, se pueden generar situaciones de consenso extremo (pensamiento grupal) que impiden la emergencia de puntos de vista diferentes a los mayoritarios, y que afectan a la toma de decisiones de forma negativa.

Cuando se produce los fenómenos del pensamiento grupal se pueden identificar algunos síntomas específicos:

Sensación colectiva de invulnerabilidad

Argumentos y racionalizaciones colectivas

Emergencia de diferentes formas de autocensura

Falta de revisión completa de las alternativas disponibles

Perdida de algunos objetivos y priorización de otros

Ausencia de contraste de la información

Etc.

El Efecto Asch. (Solomon Asch).

Es conocido como la tendencia de los individuos a adaptarse a las opiniones mayoritarias del grupo o a las defendidas por figuras de autoridad. No se manifiesta la disidencia y, en ocasiones, se pierde la capacidad para ejercerla incluso mentalmente. Este efecto impide que se expresen las posiciones minoritarias o aquellas en las que una persona se puede sentir sin apoyos suficientes, abrumada por la posibilidad de encontrarse con argumentos a los que no se podrá responder con un discurso estructurado y suficientemente eficaz ante el resto del grupo.

A fin de **prevenir, tanto el Efecto de Asch como el Pensamiento Grupal** puede resultar conveniente:

- Asignar a cada miembro del equipo el rol de evaluador crítico
- Una misma cuestión la examinan diferentes personas por separado.
- Asignar a un miembro del equipo el rol de “abogado del diablo”.
- Distinguir claramente los procesos de diálogo de los procesos de discusión

No utilización de todos los recursos disponibles.

Señala la tendencia de los grupos a no utilizar el conjunto de los recursos disponibles entendiendo por estos la información, conocimientos, habilidades, argumentos, etc. presentes en alguno de los miembros del grupo. En realidad el grupo tenderá a utilizar prioritariamente aquellos recursos e información compartidos por el conjunto de los miembros, no considerando suficientemente la información, conocimientos o habilidades que poseen sólo algunos miembros del grupo.

De esta manera las decisiones grupales tienden a reflejar la utilización intensiva de la información compartida.

Este fenómeno se muestra capaz, en la práctica, de invalidar en parte algunos de los argumentos utilizados para señalar la superioridad del trabajo en equipo frente al trabajo individual. De ahí la importancia de considerar su incidencia en cada uno de los equipos concretos y acotar sus efectos. Para controlar el fenómeno suele resultar útil la combinación del trabajo individual con la actividad en pequeños grupos y la asignación de responsabilidades específicas a personas o subgrupos de trabajo.

6.- LOS DETERMINANTES DE LA COHESION DE LOS GRUPOS

La cohesión se relaciona habitualmente con el grado de eficacia los grupos. En todo caso hay que tener en cuenta que la cohesión no implica necesariamente un valor positivo del grupo. Así, en ocasiones puede generar problemas de distorsión en la capacidad de análisis y toma de decisiones colectivas (polarización, pensamiento grupal, etc.). Resulta discutible en muchas ocasiones la contribución de una mayor cohesión del grupo a la productividad.

En todo caso, McKenna (1994) ha planteado algunos de los factores que determinan el grado de cohesión:

- 1.- Similitud de metas, actitudes, opiniones y perspectivas de análisis de la realidad por parte de los miembros.
- 2.- Tiempo de presencia simultánea en interacción e intensidad de la misma.
- 3.- Grado de aislamiento del grupo. La ausencia de influencias exteriores refuerza el impacto de las que provienen del endogrupo.
- 4.- Amenazas exteriores percibidas por los miembros del grupo.
- 5.- Tamaño. Cuanto más pequeño es el grupo mayor cohesión se produce .
- 6.- Grado de restricción de los requisitos de entrada. Se consigue mayor cohesión cuanto más difícil resulta incorporarse al grupo.
- 7.- Comunalidad de las recompensas. Aumenta la cohesión cuando se necesita la cooperación de los otros para obtener recompensas para el conjunto del grupo o para cada uno de los miembros.
- 8.- Condiciones del clima social. Si la actividad del grupo constituye una experiencia satisfactoria para los miembros el grupo se convierte en un agente de refuerzo positivo.

7.- EL CLIMA EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Los equipos constituyen, para las personas que forman parte de ellos, un **ambiente** que puede ser identificado de manera objetiva en forma de:

- elementos materiales (tecnologías, materiales, infraestructuras, equipos).
- elementos inmateriales, conocimientos, normas, estructuras, relaciones sociales y organizativas, valores, etc.

A la percepción y significados que los individuos atribuyen a la organización o a los equipos de los que forman parte, así como a los elementos que los constituyen la denominamos CLIMA.

Desde esta definición el clima de una organización o de un equipo puede ser diferente para cada persona, para cada equipo de trabajo, para cada colectivo, etc.

Así pues el CLIMA, entendido como una realidad subjetivada, puede ser explicado en función de cinco dimensiones básicas. El clima se valorará como más adecuado por parte de los miembros del grupo en función de los contenidos de estas dimensiones:

1.- Autonomía individual: que plantea la percepción del individuo acerca de hasta qué punto puede incorporar grados de libertad (capacidad de decisión autónoma). En este sentido podemos considerar que son componentes de esta dimensión:

- La responsabilidad que la persona asume individualmente
- La independencia personal al configurar opiniones y tomar decisiones.
- Las oportunidades percibidas para ejercer la iniciativa individual.

2.- La dimensión de la estructura impuesta sobre la posición ocupada en el organigrama: es decir, hasta qué punto percibe el individuo que es capaz de influir en las decisiones que tomas aquellos que ocupan un estatus superior al propio.

3.- Orientación de las recompensas: qué percibe el individuo que es recompensado positivamente en el equipo (por ejemplo: la disponibilidad, la presencia, la creatividad, la confianza, etc.). La percepción del clima será mejor si la persona piensa que es recompensado de forma coherente a los esfuerzos y resultados que la persona se atribuye a su misma

4.- Apoyo: hasta qué punto se está dispuesto en el equipo a considerar las necesidades individuales y existen relaciones que permiten el soporte personal más allá de las normas formalmente establecidas.

5.- Orientación hacia el desarrollo y el progreso personal y profesional: en qué medida se facilita el crecimiento profesional e intelectual de los integrantes del equipo, más allá de las necesidades concretas del equipo o de la organización.

8.- LOS ROLES EN LOS GRUPOS Y EQUIPOS

El rol es el conjunto de actividades que los diferentes individuos llevan a cabo en sus relaciones con los otros miembros del grupo y en correspondencia con las expectativas compartidas que determinan en gran medida “cómo” ha de comportarse un individuo en situaciones específicas.

Pueden clasificarse los roles en función de diferentes criterios:

- Roles de tarea: aquellos que surgen de la organización de las actividades y de la asignación de responsabilidades. Se plantean a fin de facilitar de forma adecuada las actividades explícitas que comporta el cumplimiento de los objetivos formales del grupo.
- Roles socioemocionales: aquellos que se construyen a través de las relaciones interpersonales y que no se vinculan directamente a la realización de tareas prescritas en el grupo.

Los diferentes roles también han sido clasificados en función de su grado de formalización:

- Roles formales: que se asocian a posiciones y a expectativas explícitas y claramente definidas.
- Roles informales: se asocian a posiciones definidas de forma implícita o por contingencias situacionales (el veterano, el que siempre está disponible para ayudar a otros, el solitario, el novato, etc.)

Tanto unos roles como otros se asocian a conductas y a actitudes determinadas, conocidas y esperadas por los miembros del grupo. Así por ejemplo todas esperan que los veteranos asuman con calma las situaciones de crisis o que los novatos se muestren ansiosos e indecisos en esas mismas situaciones. Cuando las conductas y actitudes no responden a las expectativas, el grupo puede revisar la asignación de roles.

También pueden ser clasificados los roles en función de su relación con las normas:

- Rol prescrito: Lo que los miembros del grupo esperan de un individuo en función de las normas y de las asignaciones formales de responsabilidades.
- Rol subjetivo: La percepción que el individuo tiene acerca de las expectativas que los otros tienen y las que el mismo asume.

- *Rol desempeñado*: El comportamiento real que la persona lleva a cabo
- *Rol funcional*: El comportamiento de un individuo dirigido a influir en las situaciones (planificar, tomar decisiones, etc) o resolver problemas.

Por otra parte, y de manera complementaria, si consideramos el análisis atento de los conceptos de grupo y de equipo, cada uno de ellos da prioridad a una serie de roles diferenciados para sus miembros que, sin ser exclusivos sí que se centran más en cada uno de los formatos de actividad colectiva. De la misma manera que la idea de grupo y la de equipo se complementan también los roles que se vinculan a cada uno de ellos se plantean de manera sinérgica:

Los roles de equipo se centran fundamentalmente en la producción. Son aquellos que facilitan al equipo definir, operativizar y controlar la consecución de objetivos explícitos.

- Coordinador
- Planificador
- Iniciador
- Recolector de información
- Recolector de opinión
- Elaborador de datos y de información
- Evaluador de actividades y de resultados
- Registrador de información y de elementos para el control
- Etc.

Los roles de grupo se centran sobre todo en el apoyo y en el mantenimiento. Son aquellos que mantienen las relaciones interpersonales de forma que se consiga el sentido de pertenencia y la identidad social del equipo.

- Estimulador de la motivación de los miembros
- Armonizador de intereses, opiniones y actitudes
- Portero de información
- Mediador en situaciones de conflicto
- Facilitador de la relación entre los miembros
- Seguidor de líderes
- Cosmopolita que aporta información desde el exterior del grupo
- Observador/comentador de los acontecimientos que afectan al grupo

- Etc.

La gestión cotidiana de los roles en los grupos y en los equipos no se encuentra exenta de dificultades que habrán de ser asumidos en todo caso desde las posiciones de coordinación o dirección de los mismos. Así, Los problemas con los roles pueden ser muy diversos. Algunos de los más comunes son los siguientes:

1. Falta de capacidad o de motivación suficiente del individuo para responder a las expectativas que origina el rol que desempeña.
2. Falta de consistencia entre los roles actuales y los que la persona desempeñó anteriormente. No siempre resulta fácil para una persona dejar de ejercer funciones que llegó a considerar como propias y específicamente vinculadas a su persona.
3. Falta de consenso en el grupo acerca de cómo debería desempeñarse el rol, de manera que se merma la autonomía con la que una persona define su forma de actuar en el grupo.
4. Competencia entre individuos por el desempeño de un rol, sobre todo cuando este implica la obtención de un estatus superior o la posibilidad de ejercer un mayor grado de control sobre las actividades o recursos del grupo.

El rol de coordinación /dirección del grupo.

El rol de coordinación se define por la función de generar las condiciones y de pilotar los procesos grupales para que los esfuerzos de los miembros del grupo contribuyan de manera eficaz a los objetivos colectivos.

Se trata de un rol extremadamente complejo que dispone de múltiples facetas. Así por ejemplo es:

- **Un organizador** cuando planifica las diferentes actividades, establece su secuencia de ejecución y anticipa las posibles disfunciones
- **Un estratega**, cuando define objetivos y determinan caminos críticos para conseguirlos.
- **Un asesor** cuando se convierte en fuente de información y apoyo técnico para los otros miembros del grupo.

- **Un controler interno** cuando identifica las desviaciones que se producen en los procesos de trabajo y localiza fallos en la estructura y dinámica del grupo.
- **Un representante** cuando asume funciones de portavoz respecto a instancias exteriores al grupo.
- **Un ejecutivo**, cuando coordina la realización de las actividades planificadas.
- **Un ideólogo** cuando aparece como generador de valores, normas y criterios de conducta.
- **Un mediador negociador**, cuando interviene en conflictos interpersonales entre miembros del grupo o tienen que poner de acuerdo a diferentes subgrupos con posiciones o intereses contrapuestos.
- **Un cabeza de turco**, cuando se convierte en el centro del descontento o aparece como responsable de las dificultades o fracasos del grupo.

Estilos básicos de coordinación

Coordinación mecánica:

Aplica los criterios de forma maquina. Cumple las normas, distribuye los tiempos asigna los momentos de participación y de actividad de los individuos y de los subgrupos de trabajo con precisión y pretende que todo lo planificado se lleve a cabo. Se trata de un estilo en el que existe poca flexibilidad y capacidad de adaptación a las situaciones no previstas, a las necesidades de los miembros del grupo o de las demandas de la dinámica de trabajo. Suele ser considerado como eficaz por los miembros del grupo pero en realidad no consigue todos los resultados que potencialmente es capaz de desarrollar.

Coordinación defensiva:

Se encuentra sobre todo preocupado por no ser evaluado de forma negativa por los miembros del grupo. Así proporciona explicaciones excesivas que respalden sus decisiones y es capaz de sacrificar la eficacia para no asumir una posible crítica.

Coordinación afectiva:

Busca ser apreciado por el grupo de manera que cede ante las presiones y se encuentra con grandes dificultades cuando ha de tomar decisiones que en principio favorecen a unos y pueden perjudicar a otros. Está tan preocupado por evitar los conflictos abiertos que en ocasiones no permite que las diferencias de opinión se aborden limitando de esta manera las capacidades del grupo.

Coordinación participativa:

Se orienta a la obtención de resultados pero considerando al mismo tiempo las necesidades de los miembros del grupo. Es capaz de pedir, escuchar y dejarse influir por las sugerencias de otros aunque exige razonamiento y fundamentación de las mismas. Puede modificar los planes iniciales para adaptarse a cambios en las demandas situacionales.

9.- PROCESO GENÉRICO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS

Scholtes, et al. (1996) han planteado un proceso secuencial de formación de equipos relacionado sobre todo con la implantación de este formato grupal en organizaciones para las cuales resulta una innovación en las formas de trabajo. Establecen cuatro etapas que en las que consideran las dificultades de implementación así como el rol que han es conveniente que juegen los coordinadores del equipo:

Etapas I.- Formación.

Conocimiento de los miembros del equipo entre sí. Es importante que cada uno de los nuevos miembros acabe conociendo cuales han sido las razones de su elección.

Identificación de los objetivos del equipo.

El rol del coordinador consistirá fundamentalmente en procurar que:

- o Los miembros se conozcan entre sí.
- o Identificar un propósito y objetivos claros para el equipo
- o Implicar a los miembros del equipo en la planificación fundamentalmente a través de facilitar la asunción de roles y el establecimiento de métodos de trabajo.
- o Proporcionar información de forma sistemática de forma colectiva y complementariamente de forma individual

Etapa II.- Inestabilidad.

Suele ser una etapa de cierto desencanto. Parece que las cosas no funcionan según se había imaginado. Los progresos suelen ser lentos y los miembros a menudo se muestran impacientes. Algunos componentes tienen la sensación de que el trabajo individual, o el controlado jerárquicamente, resultaría más eficiente y más eficaz que el trabajo que ha de llevarse a cabo cargando con el peso de un equipo cuyos miembros todavía no han aprendido a trabajar de forma cooperativa.

Pueden aparecer conflictos interpersonales y formarse subgrupos que desarrollan relaciones de hostilidad, de tensión y de competencia. Probablemente se produce una disminución de la productividad.

El rol del coordinador consistirá fundamentalmente en:

- o Procurar que ningún miembro del equipo consiga tanto poder que determine la dinámica del equipo en su conjunto y anule las aportaciones de algunos o todo el resto de componentes.
- o Insistir en los roles, métodos y procedimientos establecidos en la fase anterior.
- o Facilitar que los miembros del equipo asuman mas y mayores responsabilidades cediendo autoridad (formal o informal según los casos).

Etapa III. Normalización.

El equipo desarrolla formas de actuación basadas en normas formales o informales que permiten y facilitan el trabajo juntos. Es frecuente observar que el paso de la etapa II a la III se produce de forma casi

repentina de manera que sorprende a un observador externo e incluso a los propios miembros del equipo.

Se desarrolla la sensación de pertenencia y aparece el NOSOTROS. Aumenta la confianza y la comunicación se hace abierta incorporándose prácticamente todos los canales entre componentes.

La preocupación por mantener las relaciones dentro del equipo es mayor que la preocupación por la productividad, que se mantiene en un segundo plano de prioridad.

El rol del coordinador consistirá fundamentalmente en procurar que:

- o Reconocer a los miembros del grupo por el esfuerzo realizado en la consecución de un clima de trabajo adecuado
- o Reforzar los roles asumidos por los diferentes componentes
- o Estimular la cooperación
- o Explicitar y reforzar las habilidades, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo

Etapa IV. Actuación.

Aumenta el grado de confianza de los miembros del equipo en las capacidades de trabajo colectivo y de cooperación. El equipo ha aprendido a abordar los conflictos a través de procedimientos estructurados que son conocidos y aceptados por todos. De esta forma, pueden centrarse en los contenidos más que en los procedimientos. Se comparte la información y se activan mecanismos de apoyo mutuo que suplen posibles deficiencias de coordinación.

Aumenta la eficiencia y la eficacia siendo reconocidas por los miembros del equipo.

El rol del coordinador consistirá fundamentalmente en procurar que:

- o Mantener los métodos y procedimientos actualizándolos a fin de que respondan a necesidades nuevas y se aprovechen las oportunidades de optimización.
- o Apoyo a los miembros del equipo a fin de que identifiquen los mecanismos a través de los cuales pueden influir en que se produzcan cambios.
- o Representar al equipo ante otros grupos o instancias organizativas.
- o Evaluar el desempeño, controlar y señalar los progresos.

10.- CRITERIOS Y PRÁCTICAS PARA GENERAR Y MANTENER UN CLIMA PROPICIO A LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.

1.- Explicitar los objetivos del equipo y facilitar cada miembro los relacione con metas individuales.

2.- Asegurarse de que cada miembro del equipo conoce cuales son las expectativas respecto a su trabajo y con qué criterios se medirá su éxito o fracaso.

3.- Asegurarse de que cada uno sabe reconocer sus propias carencias y necesidades.

4.- Facilitar asesoramiento para que cada miembro alcance los objetivos planteados por el equipo.

5.- Proporcionar los recursos necesarios

6.- Facilitar apoyo personal

7.- Reconocimiento del esfuerzo y resultados debidos al desempeño de cada miembro del equipo

8.- Facilitar que el trabajo a realizar en equipo obtenga un *feedback* inmediato

9.- Modificar en la medida de lo posible los sistemas de compensaciones a fin de que se incentiven precisamente las actividades cooperativas y la adquisición de aprendizajes y habilidades relacionadas con el trabajo en equipo. Planteare la posibilidad de colectivización de primas y de incentivos.

10.- Modificar los sistemas de evaluación individual incorporando medidas de desempeño que potencien la importancia del trabajo en equipo e incluso incorporando a los miembros del equipo como agentes de la evaluación del desempeño de los individuos.

11.- Establecer objetivos exigentes y que supongan un reto. Que la consecución de esos objetivos requiera la incorporación de sistemas de coordinación y de relación intensa entre las personas del equipo.

12.- Mantener un tamaño pequeño de entre 5 y 9 miembros y como máximo entre 10 y 12.

13.- Cuidar el ambiente y el clima de trabajo a fin de que los individuos perciban la existencia de valor añadido por el hecho de tener esos compañeros de trabajo en lugar de otros.

14.- Estar dispuesto a intervenir cuando el equipo se atasca o aparecen problemas que hacen peligrar su existencia. Pero cuidado, hay que confiar en la capacidad de los miembros del equipo para resolver los problemas grupales. Mantener el equilibrio entre estas dos posiciones.

15.- Asegurarse de que se tienen en cuenta los éxitos y de que se valoran y celebran de forma explícita por parte de los componentes del equipo

BIBLIOGRAFÍA

Asch, S.E. (1952): *Social Psychology*. Englewood Cliffs. Prentice Hall 8Trad castellana en Eudeba. Buenos Aires.)

Asch, S.E. (1956): Studies of independence and submission to group pressure: I. On minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70, 9

Cantó, J.M. (1998) *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Ediciones Aljibe

Cembranos, F. y Medina, J.A. (2003): *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Editorial Popular

Gil, F. y Alcover, C. (coords.) (2004): *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Pirámide.

González, P (coord.)(1997): *Psicología de los Grupos. Teoría y aplicación*. Editorial Síntesis.

Hayes, N.(2002): *Dirección de equipos de trabajo*. Editorial Thomson

Janis, I.L. (1972): *Victims of Groupthink*. Boston, Houghton-Mifflin.

Janis, I.L. (1982): *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston, Houghton Mifflin.

McKenna, E. (1994): *Business Psychology and Organisational Behaviour: a students' handbook*. Lawrence Erlbaum Associates, Hove.

Núñez, T. Y Loscertales, F. (2003): *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*. EUB

Sánchez J. (2006): *Fundamentos del trabajo en equipo para equipos de trabajo*. McGrawHill

Trechera, J.L. (2003): *Trabajar en equipo: Talento y talante: técnicas de dinámica de grupos*. DDB

Yves Saint- Arnaud (1981): *Participación y comunicación de grupos*. Anaya, 1981.

Zajonc, R.B. (1965): social facilitation. *Science*, 149, 269 - 274

