

**TEORIA DE GRUPOS:
Grupo VRS Equipo**

DEFINICION	
GRUPO	EQUIPO DE TRABAJO
Conjunto de dos o más personas que interactúan en un espacio y un tiempo determinado, que establecen normas y principios que aceptan con la finalidad de alcanzar metas o fines comunes.	Grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común. Para formar equipos de trabajo es necesario considerar las capacidades intelectuales, características socio – psicológicas y de personalidad de los miembros.
Características: ✓ Composición: Homogéneos (necesidades, motivos, conocimientos, personalidades similares entre miembros) heterogéneos (no presentan similitudes) ✓ Normas: reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Regulan la situación como unidad organizada y las funciones de los miembros individuales. ✓ Funciones: tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. ✓ Estado: nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo. ✓ Cohesión: fuerza que integra al grupo, se manifiesta mediante la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. A mayor cohesión mayor integración de valores, actitudes y normas de conducta comunes entre los miembros. Es la fuerza de los deseos de los integrantes para pertenecer al grupo y su nivel de compromiso con el.	Características: ✓ Ambiente de apoyo: integrantes se ayudan entre si para definición roles y su posterior crecimiento, sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad. ✓ Claridad del papel: integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan. ✓ Metas superiores: orientados a la meta global. ✓ Liderazgo adecuado: para la conducción de procesos y desempeño de los miembros.
Principios: ✓ Ambiente propicio en las reuniones ✓ Reducción de la intimidación: buenas relaciones interpersonales, evitar la tensión	Proceso de formación: Cuando se forma un equipo intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta el enfrentamiento por motivaciones,

✓ Liderazgo distribuido: fomento de aptitudes y habilidades de cada uno de los miembros para facilitar proceso de grupo y logro de objetivo ✓ Objetivo adecuado a los intereses: establecido por común acuerdo, no impuesto. ✓ Flexibilidad: adaptación a cambios internos y externos ✓ Consenso en decisiones ✓ Comprensión del proceso para orientar o modificar objetivos: Interacción, comunicación, productividad ✓ Evaluación continua: del proceso y del logro de fines propuestos	intereses, actitudes, conductas e ideas de las diferentes personalidades que se integran. Al inicio, las funciones de los miembros suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras identifican que se espera de ellos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno hacia el equipo (lo que no es bueno para la colmena no puede ser bueno para la abeja); las cuales dependen de las características personales, capacidad de trabajo, conocimientos previos y la forma como interactúan los miembros.
Proceso de grupo: ✓ Etapa de aparente grupo ✓ Etapa de organización ✓ Etapa de integración o madurez	

Cuadro comparativo de aspectos que se desarrollan dentro de un grupo de trabajo y en un equipo de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
• Liderazgo fuerte e individualizado.	• Liderazgo compartido.
• Responsabilidad individual	• Responsabilidad individual y colectiva.
• La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	• La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
• Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	• Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto-asignan propósitos y metas específicas.
• Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	• Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
• El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	• El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
• Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	• Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
• Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	• Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros.

• No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	• Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.
--	--

Los comportamientos eficaces e ineficaces en un equipo de trabajo pueden resumirse de la siguiente manera:

Es eficaz	Es ineficaz
Centrarse en la solución de los problemas.	• Centrarse en la persuasión como algo socio-emocional.
Ensayar nuevas ideas en forma mutua.	• Imponer por convencimiento opiniones preconcebidas.
Escuchar para entender.	• Escuchar para refutar o no escuchar en absoluto.
Disponerse a cambiar de opinión.	• Defender la propia opinión hasta el final.
Participar colectivamente en la discusión.	• Dominar la discusión (los gritos abundan ante la escasez de ideas).
Encontrar estímulo en el desacuerdo.	• Reaccionar de manera desfavorable ante el desacuerdo.
Interactuar y llegar a un consenso.	• Convencer a los demás en una interacción personal de dominador/dominado.

Existe resistencia al trabajo en equipo, que conduce al surgimiento de conflictos, problemas y enfermedades, provocadas por:

- La toma de decisiones de manera prematura
- El dominio de pocas personas, en particular de un líder (¿líder? ¿Poder?)
- Retrasar la puesta en marcha, y destinar mucho tiempo a la discusión de acciones y soluciones
- La presión para la aceptación de soluciones no compartidas
- Responsabilidad ambigua

La participación disfuncional en el equipo es reflejo de que algo marcha de forma inadecuada. Se manifiesta mediante algunas actitudes de los miembros:

- Agresividad bajo formas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, hostilidad e indiferencia, apodos, “frasecitas”.
- Resistencia, negación continua, desacuerdo constante, oposición a la lógica, falta de cooperación, obstrucción al logro de objetivos, atención a temas menos significativos (la ley de la banalidad).
- Deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- División, necesidad de atraer simpatía y de exhibir éxitos.

Enfermedades de los grupos

Invulnerabilidad: Optimismo incrementado o sobre valoración entre los miembros del grupo, con omisión de posibilidades de fracaso; ignorancia de signos de peligro, enfrentan riesgos innecesarios por la autosuficiencia que creen tener los miembros. No aceptan la crítica porque la visualizan como amenaza.

Rumores: Herramientas que influyen en la reputación de las personas, ayudan a crear mapas mentales, son distractores e infunden temor entre los miembros de la organización.

Pensamiento Grupal:

- ✓ todos los miembros piensan de la misma manera (falsa unanimidad)
- ✓ no se proponen alternativas
- ✓ pérdida de racionalidad: pérdida del juicio analítico para conocer causas
- ✓ autocensura: ningún miembro puede ir en contra del grupo, minimizan la importancia de las disconformidades y evitan confrontaciones
- ✓ el silencio es visto consenso (los cómplices silencios)
- ✓ presión de iguales: se pone en duda la lealtad de los que piensan diferente. Se aplican sanciones de algún tipo a los miembros que expresen dudas o reclamen la validación de argumentos que la mayoría ha determinado
- ✓ moralidad inherente: creencia fuerte en la moralidad de sus miembros y por tanto, en la imposibilidad de que tomen malas decisiones. Lo que lleva a los miembros a ignorar las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.
- ✓ Protección entre los miembros de información negativa (cuando se ocultan los errores, la verdad fue asesinada)

Loafing –haraganeo-Social: Recargo del esfuerzo del grupo en una sola persona lo que resta calidad en el trabajo (síndrome del buen empleado).

Difusión de la Responsabilidad: Miembros del equipo de trabajo no asumen en su totalidad la responsabilidad de las tareas necesarias que deben llevarse a cabo.

Polarización: Adopción de posiciones y actitudes extremas tomadas de manera grupal.

Escalada de la Comisión: Miembros del equipo de trabajo amplían sus acciones creando nuevas comisiones o grupos de trabajo. Se produce cuando hay desacuerdo difícil de conciliar y que por ende la división se produce como respuesta a ese conflicto (las Comisiones son el refugio de los problemas nunca resueltos, o el baúl de las decisiones que el Jefe no quiere tomar).

Encierro prematuro: Cuando miembros de un equipo llevan a cabo acciones individuales para identificar una solución más atractiva al problema planteado, sin que esa acción conlleve la opinión de sus iguales o superiores. Puede provocar subutilización de los recursos del propio equipo.

Estereotipos: Miembros del equipo se encasillan según rasgos de personalidad, por lo que adoptan conductas o roles estereotipados que debilitan al grupo:

- ✓ Líder (habilidad y poder de convencimiento)
- ✓ Obstruccionista (ni pica leña ni presta el hacha)
- ✓ Narcisista (persona que se sobreestima y necesita ser admirado por todos; poco empático, arrogante y no tolera las críticas: si pusieran mi foto en todas las oficinas, todo se arreglaría)
- ✓ Negativos (Sólo ven inconvenientes y consecuencias no deseables). Funcionan en “no”: síndrome del perro ladrador
- ✓ Trepas (buscan la promoción, su propósito prioritario es ascender)
- ✓ Holgazanes (se camuflan entre los equipos de trabajo y se aprovechan del rendimiento colectivo)
- ✓ Parásitos (se atribuyen esfuerzos ajenos; procuran que los demás les hagan el trabajo y se aprovechan de la colaboración y del trabajo en equipo)
- ✓ Desleales (puñaladas por la espalda)
- ✓ Servilismo y adulación al jefe
- ✓ Individualistas (desea trabajar solo y seguir sus propias normas)
- ✓ Políticamente “correctos” (respetan el status quo y no se enfrentan al poder)
- ✓ Maquiavélicos (personas astutas y calculadoras, tienen malicia)
- ✓ Creativos (personas creativas que investigan continuamente nuevas posibilidades, se concentran en retos y problemas, perseveran y se auto-motivan; pero suelen cuestionar el status quo)
- ✓ Críticos
- ✓ Miméticos (personas que “parecen” encajar en diferentes funciones. Aparentan). Camaleones.
- ✓ Introverso (se aísla y distancia de compañeros; manifiesta dificultades de relación)
- ✓ Ritualista (se le dificulta asumir nuevas actividades; negativo ante las sugerencias de los demás)
- ✓ Parcialista (evita relacionarse con los que le desagradan. Actúa en subgrupos pequeños)
- ✓ Quejoso (nunca está de acuerdo, negativo, colabora intermitentemente sin comprometerse para evitar críticas y responsabilidades). “Llorón”: llora por lo que no tiene y no aprovecha lo que tiene
- ✓ Exigente (siempre está pidiendo más, posee resistencia a la autoridad pero fácilmente orientable con el reconocimiento)

Síndrome del Quemado (burnout): Síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas. Es producto de un estado de fatiga o de frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o de relación que no produce el esperado refuerzo.

Falsa unanimidad: Concepción de que como existe un equipo, todos piensan igual. Miembros adoptan el pensamiento grupal, aunque no estén de acuerdo con éste. Se da pérdida de criticidad.

El fin justifica los medios: cohesión mal empleada, induce a un equivocado sistema de valores, llegando incluso a justificar todo lo que se haga.

Recomendaciones para formar equipos saludables

- En los equipos de trabajo, se elaboran reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los mismos miembros. Estas reglas proporcionan a cada individuo la base para predecir el comportamiento de los demás, preparar una respuesta apropiada y los procedimientos empleados para interactuar con los demás.
- Fortalecimiento a la cohesión de manera que se promueva el sentido de pertenencia del grupo y por ende valores, actitudes y normas de conducta comunes y compartidas por todos los miembros.
- Fortalecer la gestión por competencias dado que cada vez se consideran más separadamente los conocimientos, las habilidades, las actitudes, los valores y las personalidades de los individuos, tanto en los procesos de selección como en la planificación de las trayectorias profesionales y en el cotidiano ejercicio del *management*; pero todavía puede decirse que hay a menudo una buena porción de particularidades desaprovechadas por causas muy diversas, y que surgen también conductas en las organizaciones, aparte de la corrupción, a las que se ha de prestar mayor atención.
- Estimular el pensamiento no igualitario, fomentar la duda, sacar de cada miembro sus mejores pensamientos y experiencias (donde todos piensan igual nadie piensa)
- Establecimiento de canales de comunicación para encauzar las críticas y promover así el feedback o la realimentación
- Incentivar y capacitar en el tema de la inteligencia emocional entre los miembros del equipo, de manera que hagan mejor identificación y administración de sus emociones positivas y negativas.
- Identificar estrategias para la resolución de conflictos entre los integrantes del equipo.
- Promover entre los integrantes, la identificación de estrategias para el manejo del estrés, en aras de evitar el burnout.
- Utilizar entre los integrantes del equipo el “rumor positivo”, identificada como herramienta poderosa, ya que al hablar bien de las personas se fortalece el prestigio personal.
- Promover el liderazgo, no las jefaturas como conductores de procesos de equipos de trabajo

Decálogo para un equipo de trabajo exitoso

1. Claridad en las metas del equipo
2. Plan permanente de mantenimiento
3. Funciones bien definidas

4. Comunicación clara
5. Comportamientos que beneficien al grupo
6. Claridad y consenso en la toma de decisiones
7. Participación equitativa y equilibrada
8. Reglas fundamentales establecidas
9. Conciencia de los procesos del grupo
10. Uso del método científico

Ventajas de Equipos de Trabajo Saludables desde la perspectiva:

Para los individuos

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.

- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones

Las enfermedades de los grupos, sin tratar o mal encauzadas, degeneran en conflictos organizacionales:

Los conflictos organizacionales producen a nivel individual:

Frustración.

Situación que produce el fracaso en la obtención de las metas deseadas por el individuo. En el mundo organizacional es inevitable que algunos de sus integrantes experimenten frustración a lo largo de la vida laboral ya que en esta se presentan situaciones donde las personas solo pueden alcanzar el éxito a expensas de otras.

Conflicto de Intereses.

Conflicto de aspecto individual e interno que presenta el individuo cuando desea alcanzar algo que tiene tanto aspectos positivos como aspectos negativos.

1. Atracción – Atracción.

Situación común que se presenta cuando el individuo esta forzado a elegir entre dos situaciones que ofrecen aspectos positivos pero que son excluyentes. Al instante que tome su decisión esta renunciando automáticamente a los beneficios que brindaba la otra opción.

2. Evasión – Evasión.

Situación en la que las dos opciones que se ofrecen al individuo no le reportan ningún tipo de beneficios y se verá forzado a elegir la que considere menos negativa de los dos.

3. Atracción – Evasión.

Situación en la que el individuo desea alcanzar un objetivo concreto, pero cuya obtención le generará cierto daño. Sobre todo las decisiones pautadas para cierta fecha límite son las que provocarán cierto deseo de evasión en el individuo a medida que se acerca la fecha.

Conflicto de Papeles (Roles).

El conflicto de papeles se presenta cuando una debe escoger de entre los tipos de papeles que debe desempeñar, utilizando la priorización y los intereses preponderantes.

A NIVEL ORGANIZACIONAL.

Conflictos Funcionales.

Es la confrontación grupal dentro de la organización que aporta mejoras y beneficios a favor de la misma. Por ejemplo cuando dos grupos debaten acerca de la manera más conveniente de prestar un servicio, llegan a un acuerdo que beneficiará a un cliente y de esta manera la organización obtiene méritos ya que a esta atribuirá el cliente su grado de satisfacción.

Conflictos Disfuncionales.

Son generalmente las confrontaciones intergrupales de la organización que en vez de beneficiarla impiden el buen desempeño de esta. Los conflictos disfuncionales suelen tener impacto negativo en el desempeño de los individuos, grupos y organizaciones.

1. Incongruencia de Estatus

Se originan principalmente cuando la organización asigna tareas al personal sin tomar en cuenta la concordancia entre el grado de preparación del empleado con la habilidad que se requiere para ejecutar dichas tareas, o la asignación de elementos simbólicos del estatus que denota cierta posición dentro de la estructura de la empresa.

2. Resistencia al Cambio

Otro de los problemas sobresalientes que se relacionan al conflicto. Generalmente hablando, los individuos se resisten al cambio porque este los asusta y tienen el prejuicio de que este representa una amenaza. Por ejemplo, una propuesta de automatización de un departamento representa aprender a utilizar el software para tal fin a lo que muchos se opondrán simplemente por el miedo absurdo al computador que siempre tienen ciertos empleados.

6. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

En virtud de que los gerentes tienen que vivir con el conflicto intergrupar, necesitarán emplear las técnicas necesarias para solucionar conflictos que hayan alcanzado niveles disfuncionales para la organización.

La Solución de los Problemas.

Por medio de la confrontación de los dos grupos cara a cara para identificar los conflictos y resolverlos. Lo que se trata de hacer es reunir información relevante sobre

los conflictos hasta que se llega a una decisión. En muchos casos donde el conflicto es causado por malentendidos esta técnica resulta muy beneficiosa.