UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.

RELACIONES INDUSTRIALES.

EQUIPO DE TRABAJO:

DILUCIDACIÓN DEL CONCEPTO

Tutor:

César Sánchez Marichal.

Realizado por:

María Inés Civit Ch.

Caracas, 2000

RESUMEN

La presente investigación es un estudio de carácter teórico, orientada según el enfoque de Mario Bunge. Su objetivo principal consistió en dilucidar el concepto "equipo de trabajo", de acuerdo a los elementos de su estructura interna y a las diferentes orientaciones teóricas que lo han conformado.

Mediante esta investigación se conceptualizó, de una manera global, "equipo de trabajo", partiendo del estudio de la evolución histórica y el uso de los términos de la Dinámica de Grupo vinculados a la idea de "equipo de trabajo", el estudio de la evolución del conocimiento de un fenómeno grupal particular denominado "grupo de trabajo", así como de la evolución de las variables y términos con los que los diversos autores han definido y caracterizado al "equipo de trabajo". El momento principal de la investigación consistió en los procesos de clasificación y evaluación de las variables y términos que dominan la conceptualización de "grupo de trabajo" y "equipo de trabajo". El establecimiento de las semejanzas y diferencias permitió, finalmente como conclusión de la investigación la dilucidación del concepto en estudio, es decir, su definición y caracterización.

ÍNDICE

	Pág.
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
I. Planteamiento del problema	8
II. Objetivos	12
ESTRATEGIA METODOLÓGICA	13
I. Estrategia metodológica	14
DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
I. Evolución histórica y uso de los términos vinculados al concepto "Equipo de Trabajo"	18
1.- Estudio de "Grupo"	18
2.- Definiciones de "Grupo"	21
3.- Relaciones entre persona y grupo	32
4.- Tipificación de "Grupo"	34
II. Evolución del estudio de "Grupo de Trabajo"	37
III. Evolución del estudio de "Equipo de Trabajo"	47
IV. Clasificación de las variables y términos utilizados en la conceptualización de "Grupo de Trabajo" y "Equipo de Trabajo".	74
1.- Criterio de clasificación	74
2.- "Grupo de Trabajo"	76
3.- "Equipo de Trabajo"	79
V. Grupos de Trabajo Vs Equipos de Trabajo	83
1.- Nivel de Contenido	83
2.- Nivel de Procedimiento	85
3.- Nivel Socio-afectivo	87
CONCEPTO DILUCIDADO DE "EQUIPO DE TRABAJO"	90
I. Concepto dilucidado de "Equipo de Trabajo"	91
BIBLIOGRAFÍA	93

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción manual y la producción industrial conforman las dos eras principales de la evolución del trabajo. La primera etapa alude a la autonomía y habilidad de los artesanos para crear un producto en su totalidad. Luego, al aparecer la manufactura, los productos eran elaborados en los talleres por grupos de obreros de diferentes oficios. Así, en el contexto del inicio del sistema económico capitalista, se desarrolló diversificación y mejoramiento en las formas de trabajo. Años más tarde, se crearon nuevas y mejores máquinas manejadas por agrupaciones constituidas por un número considerable de obreros, dando lugar al nacimiento de las fábricas características de la industria moderna. Su objeto fue aumentar la producción y reducir los costos mediante la racionalización de las actividades económicas y la diversificación de funciones y de actividades. Seguidamente se desarrolló el trabajo en cadena que trataba de reducir el tiempo de producción. (Kliksberg, 1971, págs. 137-152; Urquijo, 1993, págs. 13-39).

En esta etapa de desarrollo industrial surge el Taylorismo, como primer intento de elaboración de una concepción integral del trabajo humano en la industria. Este nuevo método de organización del trabajo plantea la división o normalización de las actividades de los trabajadores en tareas simples y repetitivas, supervisadas por áreas y diferenciando el personal intelectual y supervisorio del personal operativo. Como complemento de esta corriente apareció el Fayolismo, el cual se concentra en el estudio de los problemas administrativos y de dirección, pero otorgando un papel secundario e instrumental al hombre como trabajador. Fayol concebía a la empresa como una estructura formal de relaciones funcionales. De esta manera la empresa moderna se caracterizaba por una estructura piramidal (niveles: gerencial, supervisorio y operativo) en la que cada empleado según su escalón jerárquico debe cumplir con sus tareas y reportar al nivel inmediatamente superior. (Kliksberg, 1978, págs. 215-248; Urquijo, 1993, págs. 13-39).

Con el transcurrir del tiempo, las organizaciones han crecido en número y poder, a la vez que se han diversificado en sus actividades productivas, obligando a los hombres a comprender que la agrupación con otros individuos impulsa la cooperación y coordinación en la mayoría de sus actividades, alcanzando así mayor eficacia y eficiencia en su labor.

Toda organización implica un modo particular de vinculación social entre individuos y grupos. No se trata de una simple reunión de individuos o de varios grupos. Kliksberg (1971, págs. 23-32) luego de haber revisado la teoría de varios autores[1] concluye que la organización es una institución social, cuyo centro es un sistema de actividades desempeñadas por sus integrantes, caracterizado por la racionalidad y coordinación consciente, que a su vez crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización. Este conjunto de relaciones entre las actividades de la

[1]Los autores, en el estudio de Kliksberg fueron: Malinowski, Gerth y Mills, Chapple y Sayles, Leibestein, Selznnik, Barnard, Mooney, Pfiffner y Sherwood, March y Simon, Argyris, Friedmann, Weis, Wieser, Allen, Etzioni, Eisenstadt y Lobstein.

organización constituyen su estructura, la cual se puede considerar relativamente estable en el tiempo. Toda organización tiende hacia fines determinados. El proceso de fijación de estos fines y el grado de cooperación que acuerden sus miembros variará según el tipo de organización. A su vez, las características, comportamientos y objetivos de la organización se encuentran profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural y social donde se desenvuelva la organización. De esta manera, existe una relación de interacción mutua con el medio: es determinada por él en aspectos importantes, y a su vez con su acción contribuye a moldear los rasgos del medio.

Según Sayles y Strauss (En: Kliksberg, 1971, págs. 426 y 439) las personas que constituyen las organizaciones se comportan como miembros de un grupo y esto influye en sus actitudes hacia la organización a la cual pertenecen y hacia el trabajo mismo. Por consiguiente, los grupos pueden ejercer un control mucho más firme sobre sus propios miembros que la misma administración, y a su vez lograr sus objetivos. Por su parte, Reynaud (en Kliksberg, 1971, pág. 459) afirma que la presión sobre los individuos moviliza la resistencia del grupo, por el contrario la participación del grupo moviliza la fuerza de sus miembros en favor del cambio. Por lo tanto si se desea cambiar la conducta de los individuos es necesario actuar sobre el grupo.

A fines de la década de 1920 y principios de 1930, con los clásicos estudios de Hawthorne[2], surgió la hipótesis de que los empleados trabajarían con mayor eficiencia mediante la mejora de sus condiciones laborales. Luego de múltiples pruebas, los investigadores se desconcertaron al darse cuenta que la productividad no estaba asociada con períodos de descanso, incentivos y refrigerios. Luego de un largo análisis concluyeron que el factor más significativo era la formación de un sentido de identidad de grupo, un sentimiento de apoyo social y cohesión, que surgía con la creciente interacción de los trabajadores. (Dyer y otros, 1987, págs. 7-8).

A partir de los años 50, y con el objetivo de comprender mejor los procesos del grupo, se introduce el concepto de "dinámica de grupo" dentro de las organizaciones, el cual sirvió de fundamento para la creación de "equipos de trabajo". La formación de equipos creció a partir del área de dinámica de grupo de la psicología social, incorporando gran parte de la teoría e investigación en pequeños grupos, así como la aplicación del enfoque usado en los "grupos T" (por *training*) que eran muy importantes en las décadas de 1950 y 1960. Al principio se dio énfasis a la interacción social y a las relaciones entre las personas. En esos mismos años la teoría gerencial se centró en las obras de McGregor, Likert, Blake y Mouton. Cada uno de éstos autores destacó las aparentes ventajas de la gerencia participativa en oposición a los enfoques autoritarios tradicionales. La metodología disponible en aquella época para ayudar en esa transformación orientada a la gerencia participativa, fue el grupo de capacitación, denominado de diversas formas: grupo T (por training), grupo de sensibilización, grupo de encuentro o grupo básico. Los propósitos de esa capacitación consistían en ayudar a los

---

[2] Investigación conducida por un grupo de profesores de la Universidad de Harvard en la Western Electric Company (Hawthorne, Illinois), en una de las más importantes empresas de EEUU para esa época, dedicada a la fabricación de material telefónico. El estudio se inició por que, a pesar de ser una de las pocas empresas que para ese momento disponía de los mayores servicios complementarios para el personal, existía murmuración y descontento entre los empleados. (Kliksberg, 1971, págs. 374-375).

participantes a estudiar los procesos de grupo, experimentar la solución de problemas en grupo, compartir información abiertamente, establecer un clima de grupo muy cohesivo y establecer normas de acción compartida y de colaboración. Estos procesos, centrados en el grupo, generalmente se desarrollaron en grupos extraños que tenían un fuerte enfoque en el estudio de la actividad del "aquí y ahora", y cuyo aporte fue compartir retroalimentación en cuanto a cómo se sentían unos miembros del grupo respecto a los otros. (Dyer y otros, 1987, págs. 21-22).

La introducción de la ida de "equipo de trabajo" en el mundo de la organización y administración de empresas se debe principalmente de los aportes de investigación de Douglas McGregor y Rensis Likert. McGregor en su trabajo The Humans Side of Entreprise (1960[3]), describe un equipo gerencial de alta eficacia y presenta que quienes investigaron dicho equipo, señalaron como la característica más notable relacionada con su eficacia, la que llamó "unidad en el propósito"; este concepto apunta a un sentido de unidad de los miembros del grupo alineado al fin u objetivo que da razón de ser al equipo. Por su parte, R. Likert en New Patterns of Management (1961[4]), desarrolla las ideas sobre organizaciones estructuradas como una serie de grupos relacionados entre sí, unidos por la figura del gerente como punto de conexión. A partir de estos dos autores comienza a tomar cuerpo la idea de estructurar las organizaciones en función de equipos de trabajo.

Con el surgimiento del "equipo de trabajo" es posible evolucionar de las viejas y tradicionales estructuras jerárquicas a formas más achatadas, a través de la sustitución de jerarquías por equipos multidisciplinarios. Estos trabajan conjuntamente en diversos ámbitos de la organización, permitiendo una mayor eficacia gracias a la participación de empleados multiespecializados.

En los últimos años, el trabajo en equipo se ha convertido en una necesidad imperiosa para la sobrevivencia institucional de las organizaciones. La evolución vertiginosa de la tecnología y el deseo cada vez más creciente de las organizaciones por lograr competir a escala mundial han creado nuevas exigencias y retos que obligan a las organizaciones a conformar "equipos de trabajo". Esto les permite alcanzar altos niveles de eficiencia y brinda a los empleados la oportunidad de participar en las decisiones, aprender nuevas habilidades para el trabajo y sentirse parte valiosa de la organización. Por otra parte, esa capacidad interna de la organización se potencia en un contexto de globalización, en el que se impone la necesidad de flexibilidad y de respuesta rápida a los cambios.

Hoy en día, con frecuencia se escucha hablar sobre los "equipos de trabajo" y las múltiples ventajas de la utilización de éstos dentro de las organizaciones. Adicionalmente, se puede observar que gran parte de las prácticas gerenciales modernas (tales como las organizaciones de alto desempeño, *el total productive management*, la calidad total) basan sus funciones en "equipos de trabajo". Sin embargo, también es frecuente la información de empresas que implantan equipos de trabajo y no obtienen mejoras en los resultados laborales tal como se esperaba, o algunas que incluso los empeoran. Cuando

---

[3] McGregor, Dougals. (1960). The Human Side of Entreprise. Nueva York. McGraw Hill. En: Dyer y otros, 1987, pág.11.

[4] Likert, Rensis. (1961). New Patterns of Management. Nueva York. McGraw Hill. Versión en castellano por Agustin Gil Lasierra, Un nuevo Método de Gestión y Dirección, Ediciones Deustro, 1969, España.

se conoce sobre esos casos surge la pregunta de por qué fracasan los equipos de trabajo en algunas organizaciones. Si bien esta es una pregunta difícil de responder y que probablemente tenga una respuesta diferente para cada caso, se puede inferir que el fracaso de los equipos de trabajo en algunas organizaciones pudiera estar asociado a fallas en la implementación de los mismos, posiblemente debido a desconocimiento por parte de la gerencia o quizás hasta de los mismos miembros de los equipos de trabajo. Es decir, pudieran no estar suficientemente claros a nivel consciente de las respuestas a interrogantes tales como ¿qué son, para qué sirven y cómo funcionan los equipos de trabajo?.

Para contestar estas preguntas, que se consideran esenciales para el éxito de los equipos de trabajo, es importante la precisión del concepto, a través del estudio de diferentes orientaciones teóricas que se han conformado sobre la materia. Con el análisis detallado de cada una de las variables implicadas en el proceso de formación y funcionamiento de los "equipos de trabajo" se intentará **dilucidar el concepto**.

Asimismo, cada uno de los conceptos de "equipos de trabajo" que se han elaborado, poseen variables que se interrelacionan. En estos conceptos, se podrá encontrar variables generales que posee todo equipo de trabajo, así como variables específicas según el autor en estudio. Es factible que algunos conceptos le den mayor peso a una variable que a otra, o por el contrario le den menos peso. Esta interrelación de variables y sus respectivas divergencias, existentes de acuerdo a sus creadores, podrá orientarse a una posible tipificación que englobe de una manera congruente los distintos elementos existentes.

La clarificación de cada uno de los términos utilizados por diferentes autores, como variables intervinientes en el proceso de formación y funcionamiento de los equipos de trabajo, es indispensable para la práctica organizacional. La tipificación que se pretende alcanzar será útil a la hora de crear expectativas y fijar metas en una organización, solucionar los problemas que se presentan en la vida real y cotidiana, todo ello bajo un esquema teórico completo.

Lo expuesto anteriormente, será el propósito de la presente investigación, que se sintetiza en:

DILUCIDACIÓN DEL CONCEPTO DE "EQUIPO DE TRABAJO", DE ACUERDO A LOS ELEMENTOS DE SU ESTRUCTURA INTERNA Y A LAS DIFERENTES ORIENTACIONES TEÓRICAS QUE LO HAN CONFORMADO.

II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Dilucidar el concepto "equipo de trabajo" de acuerdo a los elementos de su estructura interna y a las diferentes orientaciones teóricas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Describir la evolución del estudio de "grupo de trabajo".
2. Describir la evolución del concepto de "equipo de trabajo".
3. Describir las características diferenciadoras de "equipo de trabajo" con respecto a "grupo de trabajo".
4. Conceptualizar los términos y las variables que conforman las diversas definiciones de "equipo de trabajo".
5. Evaluar cada una de los términos y las variables estudiadas, en términos de su pertinencia para la dilucidación del concepto "equipo de trabajo".
6. Conceptualizar, de una manera global, "equipo de trabajo".

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

I. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para realizar el estudio acerca de la dilucidación del concepto de "equipo de trabajo", de acuerdo a los elementos de su estructura interna y a las diferentes orientaciones teóricas que lo han conformado, se ha seleccionado la **investigación teórica, orientada según el enfoque de Mario Bunge.**

"El conocimiento científico es predominantemente conceptual: consta de sistemas de conceptos interrelacionados de determinados modos (...). En cambio la investigación científica cuenta con habilidades que no están conceptualizadas sino en parte: el saber práctico de laboratorio y de campo y hasta habilidades utilizadas en la manipulación de conceptos. El concepto es la unidad de pensamiento; por eso la teoría de los conceptos debería ser el equivalente filosófico de la teoría atómica. Los conceptos, al igual que los átomos materiales, no son datos de la experiencia, sino que hay que buscarlos mediante *el análisis (...) de las expresiones lingüísticas del conocimiento, puesto que el* conocimiento conceptual aparece envuelto en signos: palabras, símbolos, diagramas, etc. Para conseguir acceso a las ideas de la ciencia, tenemos que atravesar los lenguajes de la ciencia." (Bunge, 1983, pág. 64).

"La filosofía y la ciencia tienen procedimientos determinados, o sea, técnicas, para esa precisión de signos y conceptos. Las técnicas de dilucidación conceptual pueden clasificarse en tres grupos:

a) Interpretación por referencia a los que el signo o concepto representa.
b) Análisis.
c) Síntesis o construcción de un conjunto ordenado de enunciados (teoría) en el cual el concepto en cuestión se presenta (...) ya como idea definida" (Bunge, 1983, pág. 131).

En términos específicos, la investigación, de acuerdo a sus objetivos, siguió la siguiente estrategia metodológica:

1. *Dado que las ideas sobre "equipo de trabajo" como forma de estructuración de las* organizaciones proviene en buena parte de los desarrollos teóricos y de investigación de la Dinámica de Grupo, se indagó sobre la evolución histórica y el uso de los términos vinculados al concepto "equipo de trabajo". Es decir, se indagó sobre los enfoques dominantes en el estudio del grupo, las definiciones de grupo, las relaciones entre la persona y el grupo y las tipificaciones o caracterizaciones del fenómeno social denominado "Grupo". Como resultado de esta indagación se obtuvo una panorámica amplia de las diversas variables y términos que los diferentes autores utilizan para el estudio del fenómeno en cuestión y, en consecuencia, se obtuvo el fundamento teórico que subyace al fenómeno en estudio, "equipo de trabajo", es decir, su condición de grupo de personas. En otras palabras "**todo tipo de trabajo es un grupo**". Finalmente la indagación condujo a fijar la atención en un tipo especial de grupo que sin llegar a ser conceptualizado como "equipo de trabajo" compartiría elementos propios también del "equipo de trabajo".

2. Por las razones expuestas al final del párrafo anterior, la investigación se orientó a conocer y describir la evolución del estudio de "grupo de trabajo". Los resultados de esta indagación permitió tipificar el grupo de trabajo para posteriormente analizar cuáles de sus características serían admitidas o no en la definición de "equipo de trabajo".
3. El tercer paso consistió en describir la evolución del concepto de "equipo de trabajo" en función de conocer la forma en que los diferentes autores enfocan su definición y caracterización, así como determinar y conceptualizar las variables y términos que con el tiempo se han ido incorporando de acuerdo con las exigencias y cambios que los enfoques organizacionales han determinado.
4. El siguiente paso consistió en clasificar, utilizando un criterio establecido por uno de los autores, las distintas variables y términos usados tanto en la conceptualización de "grupo de trabajo" como de "equipo de trabajo" de manera tal que se hiciera posible la evaluación pertinente y hacer relevantes sus semejanzas y diferencias.
5. Finalmente y como conclusión de la investigación se conceptualizó "equipo de trabajo" de manera global, especificando sus características diferenciadas.

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

Gran parte del aprendizaje del ser humano es obtenido a través de la relación que se establece con otros individuos. Desde el inicio de la vida, el hombre, posee la tendencia a reunirse e interactuar en forma grupal, como por ejemplo, la relación con la familia, grupos de amigos, grupos de estudio, compañeros de trabajo, entre otros. La razón que explica ésta tendencia es que se aprende mejor cuando se piensa en colectivo, mucho más que cuando se piensa en forma aislada. En éste sentido el hombre siempre ha interactuado en grupos. Según Kliksberg (1971, pág. 456) "Las conductas del individuo son en parte fundamental moldeadas por la influencia del grupo. Lo que el individuo dice o hace no es producto de su personalidad aislada, sino que está ligado a lo que vive en el grupo, a las normas de éste, a su folklore, a la actitud colectiva del grupo frente a los grandes problemas, a rasgos del liderazgo del grupo, etc.". De ésta forma, el grupo es una de las principales fuentes de control social en las organizaciones. Según Lewin (en Kliksberg, 1971, pág. 456) si se desea cambiar la conducta de un individuo necesariamente se deberá actuar a través del grupo.

Para lograr la dilucidación del concepto "Equipo de Trabajo", es necesario hacer un pequeño resumen de la evolución histórica y uso de los términos vinculados al concepto "Equipo de Trabajo", que nos dará una visión más amplia con respecto al término.

I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y USO DE LOS TÉRMINOS VINCULADOS AL CONCEPTO "EQUIPO DE TRABAJO"

1.- EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS

El término grupo, proviene del francés *gót, krupps* (Enciclopedia Larousse, 1979, Tomo 5, pág. 429) término de las bellas artes que designa a varios individuos, pintados o esculpidos, que componen un tema. El vocablo se extiende pronto al lenguaje corriente y designa un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos. Sólo hacia mediados del siglo XVII grupo designa en francés a una reunión de personas (Anzieu, D., 1986; en Fainstein, H, 1997, pág. 46[5]).

Ana Fernández (en Fainstein, 1997, pág. 54[6],) manifiesta que:

"(...)El vocablo grupo surge en el momento de la constitución de la subjetividad moderna. Su etimología refiere a un número restringido de personas asociados por un algo en común. Se destacan dos líneas en tal rastreo etimológico: La figuración nudo que lleva implícita necesarios enlaces y desenlaces entre sus integrantes, y la figuración circulo que remite a las formas de intercambio que se producen entre los miembros de tales grupos".

Sin embargo hay diferentes acepciones que demuestran el surgimiento del interes por el estudio de los grupos. "El interés por el estudio de los grupos ha nacido de dos fuentes principales, que pueden ser llamadas psicológica y sociológica de acuerdo con el campo científico al que estén afiliados sus principales investigadores" (Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, 1975, Tomo V, pág. 211).

Desde 1930, en psicología, el interés por estos estudios comenzó con las investigaciones acerca de la facilitación social con los trabajos teóricos y prácticos de Kurt Lewin sobre las influencias sociales. Para Lewin (en Cartwright y Zander, 1971, pág. 60):

"La similitud entre personas sólo permite clasificarlas, reunirlas bajo el mismo concepto abstracto, mientras que pertenecer a un grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas... Los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser por completo homogéneos, contienen una variedad de diferentes subgrupos e individuos. No es la similitud o la disimilitud lo que decide si dos individuos pertenecen al mismo o a diferentes grupos; lo decide la interacción social u otros tipos de interdependencia. Se define mejor un grupo como un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud".

---

[5] Anzieu, D., (1986), La dinámica de los pequeños grupos, Editorial Kapelusz.
[6] Fernández, Ana M., El campo grupal: notas para una genealogía, 3º edición, Ediciones Nueva Visión, pág. 35

Igualmente afirma Ana Fernández (en Fainstein, 1997, pág. 54) que:

"...Lewin comienza a desarrollar sus hipótesis centrales sobre los grupos: el grupo es un todo cuyas propiedades son diferentes a las sumas de las partes. El grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico, cuyos principales elementos son los subgrupos, los miembros, los canales de comunicación, las barreras. Modificando un elemento se puede modificar la estructura. Un grupo es un campo de fuerza en un "equilibrio casi estacionario". Este equilibrio no es estático sino casi dinámico, resultante de un juego de interfuerzas que constituyen las partes en un todo; por otro lado las fuerzas que tienden a desintegrar el conjunto"

Lewin formó un grupo de seguidores entre los que podemos citar a R. Lippitt, D Cartwright, A. Bavelas y L. Festinger. Si bien fueron muchos los psicólogos que trabajaron en el campo sin ser alumnos de Lewin, pocos, sin embargo, fueron los que escaparon a su influencia.

En sociología, gran parte de los trabajos de Georg Simmel (1902 - 1917) entran dentro de los que ahora llamamos investigación de grupos pequeños. Pero la influencia que ha ejercido no ha sido directa; por el contrario, las investigaciones posteriores han contribuido a renovar el interés de Simmel. La otra figura importante de estos primeros tiempos fue Charles H. Cooley, quien llamó la atención sobre la influencia que en la formación de las actitudes ejerce cierto tipo de grupo, como la familia y los grupos infantiles de juego, a los que llamó grupos primarios (Cooley, 1909). (Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, 1975, Tomo V, pág. 211).

Elthon Mayo fue en sociología lo que Lewin fue en psicología. Las investigaciones realizadas en la fábrica Wester Electric Company por Mayo y sus colaboradores fueron concebidas como estudios de las relaciones humanas de la industria. Pero en algunas de las investigaciones se examinaron con particular cuidado los pequeños grupos. Los resultados hicieron pensar en la posible utilidad de realizar trabajos más generales en este terreno. E. D. Chapple y C. M. Arensberg (1940), que idearon medidas operativas de la interacción cara a cara, estuvieron indirectamente asociados con las investigaciones de Western Electric, así como W. F. Whyte y G. C. Homans, que trabajaron en el campo de los pequeños grupos y otros investigadores de Harvard Business School. Existe, sin embargo, un gran caudal de investigaciones en sociología que no procede directamente de la escuela de Mayo.

Una tercera y bastante especificada fuente de influencia durante los años 30 la encontramos en los estudios de J. M. Moreno (1934) y de su colaborador H.H. Jennings, que trabajaron en la New York State Trainning School for Girls. A ellos se deben varios e interesantes descubrimientos empíricos, y, sobretodo, la técnica que ellos llamaron *test sociométricos*[7] , que en una forma u otra es actualmente empleada por la mayor parte de los investigadores. (Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, 1975, Tomo V, pág. 211).

Gran Bretaña, Francia y en Los Países Escandinavos, han hecho aportaciones valiosas en la teoría de los grupos. En Francia, una de las primeras influencias en el

[7] Técnica analítica para estudiar las interacciones de grupo (Robbins, 1999, pág. 245).

terreno de la teoría procede de la "microsociología [8]" de G. Gurvich (1950). (Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, 1975, Tomo V, pág. 211).

Por otra parte, según Shaw (1980, pág. 29) aunque no existe acuerdo entre psicólogos y sociólogos respecto a la realidad de los grupos, éste no es un tema de discusión para los investigadores del área de la dinámica de grupos.

Cartwright y Zander (1971, pág. 54) opinan que los temas principales de la dinámica de grupo estudian los siguientes aspectos:

a) Preconcepciones de los valores acerca de la naturaleza de los grupos.
b) Formas en que debe distinguirse la dinámica de grupo de otras especializaciones de la ciencia social.
c) Orientación teórica más apropiada para el estudio de los grupos.
d) Uso de los métodos de investigación más apropiados para el estudio de los grupos.
e) Relaciones que deben mantenerse entre dinámica de grupo y sociedad.

Cartwright y Zander (1971, págs. 39-40) enumeran ocho orientaciones teóricas que se han adoptado en el análisis de los grupos:

I. **Teoría del campo**: Afirma que la conducta es el resultado de un campo de fuerzas interdependientes. Su principal defensor fue Lewin, quien analizó la conducta del individuo y del grupo como partes de un sistema de hechos interrelacionados. El método de análisis supone que las propiedades de un hecho dado de conducta están determinadas por su relación con los otros hechos pertenecientes al mismo sistema. Esta teoría proporciona una excelente base para la descripción de la conducta grupal, pero no ha conducido a una formulación teórica sistemática de los procesos de grupo.
II. **Teoría de la interacción**: Ha sido adoptada por los psicólogos sociales de orientación sociológica. Esta teoría considera el grupo como un sistema de individuos en interacción, estableciendo la actividad, la interacción y el sentimiento como elementos básicos. Se ha comprobado que es el enfoque más útil para la descripción de grupos naturales.
III. **Teoría de sistemas**: Desarrollado por Newcomb, Miller y Stogdill. Describen el grupo como un sistema abierto de elementos conexionados, que recibe estímulos (insumos o entradas) y manifiesta un comportamiento como respuesta (salida o producto).
IV. **Orientación sociométrica**: Creada por Moreno y elaborada por Jennings. Pone de relieve las opciones interpersonales entre los miembros del grupo. Afirman que la moral y el rendimiento del grupo se consideran como dependientes de las relaciones interpersonales entre los miembros, que se reflejan en las elecciones sociométricas, sin embargo, sus efectos sobre la teoría sistemática han sido mínimas.
V. **Orientación psicoanalítica**: Derivada de la psicología freudiana, hace énfasis en los procesos motivadores y defensivos del individuo en relación con la vida grupal.

[8] La microsociología ha llegado a la conclusión de que el grupo es una de las principales fuentes de control social en la industria.

Los conceptos principales de esta teoría son: identificación, regresión, mecanismos de defensa y el inconsciente.

VI. **Orientación de la psicología general**: Intenta extender los análisis teóricos de la conducta individual a la conducta grupal. Las formulaciones teóricas individuales tales como el aprendizaje, la motivación y la percepción, se aplican directamente a los procesos de grupo.

VII. **Orientación empírico - estadística**: Desarrollada principalmente por Cattell y Meyer. Sostienen que los conceptos básicos de la teoría de grupos pueden descubrirse a través de procedimientos estadísticos, utilizando principalmente el análisis factorial.

VIII. **Orientación de modelos formales**: Fue la más popular en los años 1950, afirman que las conductas grupales pueden ser analizadas por rigurosos instrumentos matemáticos. Esta teoría sólo ha producido modelos teóricos restringidos y han tenido una limitada influencia sobre la dinámica de grupos.

En realidad, de las ocho orientaciones mencionadas, sólo tres a conducido a teorías sistemáticas de la conducta de grupo: la teoría de sistemas (incluyendo la teoría de la interacción), la orientación psicoanalítica y la orientación empírico - estadística. A esta lista debería de incluirse la teoría del refuerzo, dado que ha ejercido una importante influencia en la teoría de los pequeños grupos.

2.- DEFINICIONES DE GRUPO

Los grupos han sido objeto de investigación por muchos científicos sociales, y cada uno ha aportado su teoría en el estudio de la psicología social. El primero en utilizar la expresión dinámica de grupo para referirse a ciertos fenómenos que llegan a suceder en la vida de un grupo fue el propio Kurt Lewin quien "Con su conocimiento no pretendía investigar una autocracia o una democracia determinada, sino crear figuras que permitiesen asomarse a la dinámica de grupos que está en la base de aquéllas" (Sbandi, 1980, pág. 89).

Por lo tanto, no existe un concepto generalizado de "Grupo". Para acercarse a una definición correcta, es necesario conocer las diversas acepciones y enfoques que se han planteado al respecto:

Según Gran Enciclopedia Larousse (1979, Tomo 5, págs. 429-430.[9]):

Proviene del "italiano gruppo, nudo, probabl. del gót, krupps, objeto abultado. Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto(...). .Los límites entre los distintos grupos no son necesariamente fijos ni perfectamente claros; a medida que aumentan de tamaño suelen aparecer subgrupos formados por individuos que establecen nuevas entre sí, no compartidas por los otros miembros. No existe una terminología unívoca ni un concepto universalmente aceptado del término(...). "

[9] Subrayado nuestro.

Según Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1975, Tomo V, pág. 21[10]):

"Por grupo se entiende un número determinado de personas o miembros, cada uno de los cuales, cuando el grupo está reunido, interactúa con cada uno de los demás o puede hacerlo, o por lo menos tiene conciencia de los mismos".

Es importante destacar, que es condición *sine qua non* la presencia de la interacción entre los miembros del grupo. Sin embargo Lewin aclara que la interrelación no solamente debe de existir por sí sola, sino que además debe ser concreta y dinámica.

"La similitud entre personas sólo permite clasificarlas, reunirlas bajo el mismo concepto abstracto, mientras que pertenecer a un grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas(...). Los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser por completo homogéneos, contienen una variedad de diferentes subgrupos e individuos. No es la similitud o la disimilitud lo que decide si dos individuos pertenecen al mismo o a diferentes grupos; lo decide la interacción social u otros tipos de interdependencia. Se define mejor un grupo como un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud" (Lewin. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 60[11]).

El concepto de interdependencia y/o interacción es lo que define a un grupo y no el simple hecho de poseer una similitud. Adicionalmente Homans proporciona medios funcionales para decidir si dos personas pertenecen al mismo grupo, para lo cual se basa en cuantificar las interacciones existentes entre los miembros del grupo.

"Se define un grupo por la interacción de sus miembros. Si decimos que los individuos A, B, C, D, E; formar un grupo, ellos significarán que por lo menos se tienen las siguientes circunstancias. En cierto tiempo, A interactúa más con B, C, D, E... que con M, N, L, O, P...a quienes preferimos considerar como extraños o miembros de otros grupos. B también interactúa más a menudo con A, C, D, E... que con los extraños y así por el estilo que con otros miembros del grupo. Es posible, por el simple hecho de contar las interacciones, señalar a un grupo cuantitativamente distinto de los otros" (Homans. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 61[12])

Para Brodbeck el tipo de relación que establezca el grupo será determinado por el mismo grupo.

"Grupo es una suma de individuos, situados en ciertas relaciones descriptivas (es decir, observables) entre sí. Desde luego, los tipos de relaciones ejemplificadas dependerán del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité, un sindicato de trabajadores o una multitud" (Brodbeck. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 60[13]).

---

[10] Subrayado nuestro.
[11] Subrayado nuestro.
[12] Subrayado nuestro.
[13] Subrayado nuestro.

Adicionalmente, Marton afirma que el grupo no se define solamente por la interacción, sino que ésta interacción se establece por patrones previamente establecidos y por la frecuencia de la interacción, el sentido de pertenencia consciente de cada uno de los miembros del grupo y de los no miembros como criterios que identifican la relación de grupo existente.

> *" Por lo general se comprende que el concepto sociológico de grupo se refiere al número de personas que interactúan entre sí según patrones establecidos. A veces se enuncia esto como un número de personas que tienen relaciones sociales establecidas y características. Sin embargo, las dos afirmaciones son equivalentes. Pues las 'relaciones sociales' son en sí formas encasilladas de interacciones sociales que duran lo suficiente para volverse parte identificables de una estructura social".*
>
> *"Un criterio objetivo de grupo (es) la frecuencia de la interacción".*
>
> *"Un segundo criterio de grupo es que las personas interactuantes se definen así mismos como miembros, esto es, que tienen suposiciones formadas sobre las formas de interacción que moralmente los unen a ellos y a otros miembros, pero no a aquellos considerados como ajenos al grupo" ("El tercer criterio correlativo es que otros definan a las personas interactuantes como pertenecientes al grupo, estos otros incluyen miembros y no miembros"* (Marton. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 61[14]).

Lo importante para Newcomb son las normas compartidas por los miembros del grupo y los papeles entrelazados, ya que para él esto presupone una relación de interacción y comunicación perdurable.

> *"Por lo menos para los propósitos de la psicología social distinguen a un grupo en el que sus miembros compartan normas respecto a algo. La extensión que abarquen las normas compartidas, pueden ser grandes o pequeñas, pero a nivel mínimo incluyendo cualquier cosa, que distinga los intereses comunes de los miembros del grupo, ya sea la política o el póker. También incluyen necesariamente normas sobre los papeles de los miembros del grupo, papeles entrelazados, pues se definen en términos recíprocos(...) esos rasgos definitivos del grupo - normas compartidas y papeles entrelazados - presuponen una relación de interacción y comunicación, más que transitoria".* (Newcomb. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 61[15])

Scheidllinger guiado por la influencia de Freud y Redll, reconoce que para la existencia de un grupo debe haber la visión de un líder compartido y la utilización de medios parecidos entre los miembros del grupo para liberar conflictos internos similares. De esta manera, el uso de un sentimiento común hacia el líder hará que entre los miembros del grupo aparezcan lazos afectivos.

> *"Según Freud dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han escogido el mismo objeto - modelo (líder) o los mismos ideales o ambos, en sus superegos y, por consiguiente, se han identificado entre sí. Redll postuló que la*

---

[14] Subrayado nuestro.
[15] Subrayado nuestro.

formación de grupo también ocurre cuando varios individuos han usado los mismos objetos como medios de liberar similares conflictos internos. Más aún, el líder podría ser objeto de identificación en base al amor o el miedo que por él tienen los miembros del grupo; es objeto de las pulsiones de amor o agresión, o ambas, de los miembros del grupo. Como resultado de esos nexos comunes con el líder, todos los cuales pueden funcionar juntos en cualquier grupo, surgen los lazos afectivos entre los individuos". (Scheidllinger. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 61-62.[16]).

El término de recompensa, dentro del grupo, es introducido por Bass como la gratificación individual que obtendrá cada miembro del grupo.

"Definimos grupo como un concepto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los individuos" (Bass. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 62[17]).

Según Smith el criterio utilizado para definir la existencia de un grupo es la cognición:

"Puede definirse un grupo social como una unidad consistente de un número plural de organismos separados - agentes - que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen la habilidad o tendencia de actuar lo que está actuando de un modo unitario hacia el ambiente" (Smith. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 62[18]).

Bales acentúa la importancia de la percepción individual de cada uno de los miembros para con los otros, recalcando que la interacción debe de ser personal y que luego debe de existir una reacción individual de cada uno de los integrantes del grupo.

"Se define un grupo pequeño como cualquier número de personas que interactúan entre si en un encuentro cara a cara o en una serie de tales encuentros, en que cada miembro recibe algunas impresiones o percepciones de todos los otros miembros lo bastante distintiva para que pueda, en ese momento o en un interrogatorio posterior, dar algunas reacciones a cada uno de los otros como persona individual, aunque sólo sea recordar que los otros están presentes" (Bales. En: Cartwright y Zander, 1971, pág. 62.[19]).

Al igual que Bass, Hofstaetter resalta que el grupo es constituido cuando se cruzan la experiencia y la vida de las personas, ya que para que esto sea posible se necesitará un encuentro personal. De esta manera se puede concluir que para Hofstaetter los individuos se unen en grupo por las experiencias comunes que hayan vivido.

"La palabra Gruppe (grupo) se deriva (...) del alto alemán antiguo Kropf, que no solamente significa la hinchazón de la glándula tiroidea, sino también Knoten (nudo; en italiano groppo). El punto en el que se entrecruzan de forma más o

---

[16] Subrayado nuestro.
[17] Subrayado nuestro.
[18] Subrayado nuestro.
[19] Subrayado nuestro.

menos consistente y duradera las líneas de la vida y la experiencia de varios seres constituyen un grupo. (Hofstaetter. En: Sbandi, 1976, pág. 92.[20]).

Agregando otro término utilizado por los distintos autores que han definido grupo a lo largo de la historia de la psicología social, aparece Shaw, en donde define como un aspecto básico de la existencia de un grupo la persuasión que debe poseer cada uno de los miembros del grupo sobre los otros.

"El grupo se define como dos o más personas que interactúan mutuamente de forma tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas. Un pequeño grupo es un grupo que posee un máximo de veinte miembros..." (Shaw, 1980, pág. 25[21]).

Stephen Robbins aporta, a la teoría de grupos, que la unión de los miembros de un grupo es celebrada por que cada uno de ellos persiguen objetivos particulares que se pueden lograr interactuando con otros.

"Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares" (Robbins, 1999, pág. 240[22]).

En este sentido, Mora Ferrater define a grupo a personas que se unen por el modo de enlazar realidades:

"Tomada en sentido amplio, la noción de grupo puede referirse a muy distintos modos de enlazar realidades; series, clases naturales, estructuras funcionales, secuencias casuales, secuencias significativas, estructuras paradigmáticas, etc". (Ferrater. En: Fainstein, 1997, pág. 46 - 47[23]).

Estas realidades enlazadas, se observan, no en la proximidad o semejanza, sino en la interdependencia existente entre los miembros, así lo explica J. Maisonneuve:

"Se define no por la simple proximidad o la simple semejanza de sus miembros, sino como un conjunto de personas interdependientes. En este sentido constituye verdaderamente un organismo y no un conglomerado, una colección de individuos" (Maisonneuve. En: Fainstein, 1997, pág. 47[24]).

Todas las variables anteriormente mencionada, estabilidad, espontaneidad, interacción frecuente cara a cara, intereses comunes, liderazgo, los une E. Groba en su concepto de "Grupo", tal como se menciona a continuación:

"Reunión espontánea y relativamente estable o permanente, compuesta por un número reducido de amigos, que tiene una interacción frecuente, cara a cara,

---

[20] Subrayado nuestro.
[21] Subrayado nuestro.
[22] Subrayado nuestro.
[23] Ferrater Mora, Diccionario de Filosofía, 4ª edición, Alianza Madrid. (Subrayado nuestro).
[24] Maisonneuve, J., (1977) Ediciones Nueva Visión, Argentina. (Subrayado nuestro).

intereses comunes a todos sus miembros y que reconoce un liderazgo" (Groba. En: Fainstein, 1997, pág. 47[25]).

Sin embargo, J. Piaget, considera al "Grupo" como una manifestación de los procesos de filiación y de restitución propias de la cognición, y en especial de la cognición circular:

"Psicológicamente el grupo es la expresión de los procesos de identificación y de reversibilidad propios de los fenómenos fundamentales de la asimilación intelectual y en particular de la asimilación reproductora o reacción circular" (Piaget. En: Fainstein, 1997, pág. 47[26]).

Pichon Rivière, en un sentido más amplio, vuelve a mencionar que para la existencia de un grupo es necesario que todos y cada uno de los miembros internamente mantengan una percepción grupal, agregando que esta percepción trae consigo la imposición consciente o inconsciente de roles.

"Conjunto restringido de personas ligadas entre si por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que es su finalidad en un interjuego de asunción y adjudicación de roles" (Rivière. En: Faintein, 1997, pág. 48[27]).

Para Philip Kotler los integrantes de un grupo deben de tener una similitud tal que permitirá la aproximidad de los miembros del grupo y a su vez la afinidad para una mejor comunicación que logrará que los integrantes se desenvuelvan aportando nuevas ideas.

"Son pequeños grupos sociales cuyos miembros tienen interacción entre sí con mayor frecuencia que con otros. Los miembros de los grupos son parecidos y su cercanía facilita la comunicación eficaz; pero también aporta al grupo de nuevas ideas(...)" (Kotler. En: Fainstein, 1997, pág. 48[28]).

En la misma línea de Kotler, se encuentra G. Dessler, en donde aporta que la similitud alcanzada por las características de los miembros del grupo, ayuda en gran medida a que dicho grupo sea pronosticable en cuanto a sus actitudes y contribuirá en que los intereses compartidos sean alcanzados.

"Un grupo se compone de dos ó más personas que obran recíprocamente (...) su actuación de carácter estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideología, valores, creencias y normas, y estos intereses comunes contribuyen a que sea previsible" (Dessler. En: Fainstein, 1997, pág. 48[29]).

---

[25] Groba, E., (1980). El liderazgo y vida de grupo, Univ. FCE. (Subrayado nuestro).
[26] Piaget J., (1968), La construcción de lo real en el niño, Proteo, Buenos Aires, Argentina. (Subrayado nuestro).
[27] Pichon, Rivière. (1988). El proceso grupal. Nueva Visión. Argentina. (Subrayado nuestro).
[28] Kotler, Philip. (1993). Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. Hispanoamérica. (Subrayado nuestro).
[29] Dessler, G. (1979). Organización y Administración: Enfoque Situacional. Prentice Hall Inc. (Subrayado nuestro).

Weiss difiere de otros autores afirmando que las características diferenciadoras que pueden existir entre los miembros del grupo no es condición que logre eliminar la interdependencia que pueda existir. Introduce el concepto de pertenencia, induciendo que éste existe cuando los integrantes se sienten distintos por el simple hecho de estar juntos, independientemente de tener cualidades o culturas parecidas.

> *"El grupo tiene una historia desde su formación, desde que, sin saber muy bien el porqué, cada uno elige estar con determinadas personas, parecidas y diferentes, con distintas formas de ser, de relacionarse y de comunicarse. Cuando se construye el grupo algo une a todas esas personas, las enlaza como un conjunto, las hace sentir diferentes por el hecho de estar juntas. Les da una pertenencia, cada uno se siente formando parte del grupo, como si fuera una ficha de un rompecabezas. Si falta una ficha, la imagen no es la misma y, a su vez, cada ficha necesita de la presencia de las demás para construir la imagen"* (Weiss y Greco. En: Fainstein, 1997, pág. 49[30]).

Siguiendo la línea de Weiss, Petit afirma que la unión de los integrantes de un grupo está influenciada, no sólo por el aspecto laboral, sino también por el aspecto psicológico:

> *"Están compuestos por individuos que se van descubriendo a lo largo de los días y, por lo tanto, que se conocen, relacionan entre sí y están en estado de interdependencia, no sólo funcional por el trabajo sino también psicológica"* (Petit. En: Fainstein, 1997, pág. 49[31]).

Frischknecht sostiene que los miembros de un grupo son personas que comparten una misma cultura, pero que el grupo como tal no posee motivación, sólo el individuo y que puede desplegar la racionalidad para revelarla ante los demás.

> *"Es una red de procesadores individuales que comparten lenguaje, modelo y programas. Los elementos de un grupo pueden también ser grupos (...). Los grupos carecen de motivación, ésta es individual, sólo pueden exhibir racionalidad"* (Frischknecht. En: Fainstein, 1997, pág. 49[32]).

Reiterando, la teoría de Dessler, Olmstead indica que la unión de las personas es alcanzada por un elemento de existencia colectiva que tiene interés grupal.

> *"Un grupo será definido como la pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia"* (Olmstead. En: Fainstein, 1997, pág. 49[33]).

En alguna medida, se puede resumir que todos los elementos influyentes a un grupo se encuentran agrupados en el concepto que presenta Theodorson, donde

---

[30] Weiss, M. y Greco, M. (1995). Educación Sexual. Troquel. (Subrayado nuestro).
[31] Petit, F. (1984). Estructuras y dimensiones psicosociológicas. Herder. Barcelona. (Subrayado nuestro).
[32] Frischknecht, F. (1993). Dirección recursiva. El Ateneo. (Subrayado nuestro).
[33] Olmstead, M. (1986). El pequeño grupo. Editorial Paidós. México. (Subrayado nuestro).

menciona la existencia de una identidad común, la importancia de la comunicación, sistema de roles interdependientes e interacción entre los miembros:

> *"Pluralidad de personas que poseen una identidad común (cierto sentido de unidad y ciertos objetivos y normas compartidas). La comunicación entre sus miembros puede ser directa o indirecta, por pautas reguladoras de interacción basadas en un sistema de roles interrelacionados y cierto grado de interdependencia entre sus miembros (...). Es un tipo de colectividad más desarrollado con un sentido de identidad distinto y una definición de la estructura social apoyada en la interacción directa o indirecta de sus miembros..."* (Theodorson. En: Fainstein, 1997, pág. 50[34]).

Blake y Mouton señalan de forma explícita, que la interacción ocasionada entre los miembros de un grupo, no sólo puede resultar positiva, sino también negativa; y es en este momento cuando el todo es menor a la suma de sus partes:

> *"Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, ideales, motivaciones. La forma de interactuar de estos individuos para formar una colectividad puede ser positiva o negativa. El todo resulta menos que la suma de las partes"* (Blake y Mouton. En: Fainstein, 1997, pág. 50[35]).

Hiersche, contribuye a la teoría de grupos, afirmando que la interacción producida por la unión de los integrantes de un grupo; tiene como consecuencia la producción de cambios individuales, y que esto a su vez afecta y/o modifica las actitudes grupales como tal:

> *"Un grupo no es una suma de miembros, sino una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que, por si misma, induce a cambios en dichos individuos. Una situación social como una situación psicológica es un todo concreto dinámico (...), lo que significa que un cambio que afecte a una de sus partes implica una modificación del conjunto o inversamente"* (Hiersche. En: Fainstein, 1997, pág. 50[36]).

Al referirse al concepto de grupo, se debe tomar en cuenta el tamaño del mismo, ya que este condiciona su desenvolvimiento tanto interno, como externo. A esto se refiere Edgar Schein al afirmar que el tamaño del grupo está limitado por las posibilidades de interacción y percepción mutua:

> *"Un grupo psicológico es cualquier número de personas que interactúan unas con otras y que se perciben a sí mismas como un grupo. El tamaño esta limitado entonces por las posibilidades de interacción y percepción mutua"* (Schein. En: Fainstein, 1997, pág. 48[37]).

---

[34] Theodorson, G. (1978). Diccionario de sociología. Editorial Paidós. (Subrayado nuestro).
[35] Blake, R. y Mouton, J. (1989). Cómo trabajar en equipo. Norma. (Subrayado nuestro).
[36] Hiersche, H, (1970). Técnicas modernas de gestión de empresas. Aguilar. Madrid. (Subrayado nuestro).
[37] Schein, Edgar (1993). Psicología de la Organización. Prentice Hall-Hispanoamericana. (Subrayado nuestro).

Romero, reafirma las teorías anteriormente vistas, en cuanto a los términos utilizados, tales como interacción, normas, objetivo común e influencia al medio externo e interno:

> *"Un grupo es un conjunto de individuos en interacción regulada por normas establecidas en un espacio y en un tiempo dados, y que poseen un objetivo común que responde a necesidades compartidas; dicho objetivo implica la posibilidad de poder operar sobre el ambiente interno o externo al grupo".* (Romero. En: Fainstein, 1997, pág. 51[38])

Chiavenato contribuye al concepto de grupo, definiendo las características diferenciadoras del mismo como: finalidad (objetivo común), estructura, organización dinámica y cohesión interna:

> *"No basta una convergencia de personas en el espacio y en el tiempo para constituir un grupo. Ni tampoco lo define el hecho de tener tales personas uno o varios caracteres en común, hecho que constituiría sólo una clase. Lo que caracteriza el grupo humano es el hecho de que sus miembros tengan un objetivo en común. El grupo por lo tanto tiene las siguientes características: una finalidad, una estructura, una organización dinámica, una cohesión interna"* (Chiavenato. En: Fainstein, 1997, pág. 51[39]).

Cirigliano y Villaverde confirman que deben existir normas compartidas entre los miembros del grupo y que los roles establecidos para cada uno de los miembros deben estar interrelacionados:

> *"Dos ó más personas que comparten normas con relación a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados. Pueden considerarse como tales: clase media, grupo étnico, familia, pandilla"* (Cirigliano y Villaverde. En: Fainstein, 1997, pág. 51[40]).

Muller reitera que las normas compartidas son una condición sin la cual el grupo no puede operar, en donde se encuentra explícito la consecución de un objetivo común:

> *"Conjunto de personas que comparten normas, presentan relaciones estructurales (roles) y dinámicas (conflictos, interacciones), en procura de objetivos comunes"* (Muller. En: Fainstein, 1997, pág. 52[41])

Fundamentado en que toda asociación de individuos se une para conformar un grupo, siempre y cuando persigan un objetivo; Bion declara que esta asociación se hace por medio de un acto completamente voluntario y que éste dependerá de las cualidades de los individuos:

---

[38] Romero, R. (1987). Grupo, objeto y teoría. Editorial Lugar. (Subrayado nuestro).
[39] Chiavenato, I. (1983). Introducción a la teoría de la administración. McGraw Hill. New York. (Subrayado nuestro).
[40] Cirigliano, G. y Villaverde, A. (1966). Dinámica de grupo, educación y técnicas.17º edición. Humanitas. (Subrayado nuestro)
[41] Muller, M. (1974). Psicología y psicopedagogos. (Subrayado nuestro).

Introducción

Gran parte del aprendizaje del ser humano es obtenido a través de la relación que se establece con otros individuos. Desde el inicio de la vida, el hombre, posee la tendencia a reunirse e interactuar en forma grupal, como por ejemplo, la relación con la familia, grupos de amigos, grupos de estudio, compañeros de trabajo, entre otros. La razón que explica ésta tendencia es que se aprende mejor cuando se piensa en colectivo, mucho más que cuando se piensa en forma aislada. En éste sentido el hombre siempre ha interactuado en grupos. Según Kliksberg (1971, pág. 456) "Las conductas del individuo son en parte fundamental moldeadas por la influencia del grupo. Lo que el individuo dice o hace no es producto de su personalidad aislada, sino que está ligado a lo que vive en el grupo, a las normas de éste, a su folklore, a la actitud colectiva del grupo frente a los grandes problemas, a rasgos del liderazgo del grupo, etc.". De ésta forma, el grupo es una de las principales fuentes de control social en las organizaciones. Según Lewin (en Kliksberg, 1971, pág. 456) si se desea cambiar la conducta de un individuo necesariamente se deberá actuar a través del grupo.

Para lograr la dilucidación del concepto "Equipo de Trabajo", es necesario hacer un pequeño resumen de la evolución histórica y uso de los términos vinculados al concepto "Equipo de Trabajo", que nos dará una visión más amplia con respecto al término.

"En cualquier grupo pueden encontrarse rasgos que revelan una actividad mental. Aunque sea una forma casual, todo grupo se reúne para hacer algo: cada miembro coopera en dicha actividad de acuerdo con sus capacidades individuales. Esta cooperación es voluntaria y depende del grado de habilidad sofisticada que el individuo posea. Solo pueden participar en tal actividad los individuos que tienen años de entrenamiento y una capacidad para la experiencia que les ha permitido evolucionar mentalmente". (Bion, 1976, págs. 116-117).

Kelly declara que la cualidad para que exista un grupo es una "relación psicológica explícita" que se verá limitada por el ámbito de percepción de sus integrantes, que puede ser motivado por un "campo de fuerza" parecido a la de un imán:

"Está constituido por dos o más personas que mantienen entre sí una relación psicológica explícita. Un aspecto inherente de este enfoque es el concepto de que los grupos están limitados por la periferia perceptual de sus miembros. Esta idea delimita y es fundamental para el concepto moderno de grupo. La consecuencia surgida de esta noción consiste en que los miembros de un grupo actúan como si creyesen que "cierta etérea envoltura". El concepto moderno reemplazaría esa "envoltura etérea" por un campo de fuerza con carácter similar al generado por un imán o por la gravitación. Mediante el empleo de esta analogía es fácil comprender por que la gente afirma que un grupo le atrae y otro la repele..." (Kelly. En: Fainstein, 1997, pág. 52[42]).

Quiroja, sin embargo, alega que el grupo se encuentra estable, debido a una "coerción exterior" que permite que sus miembros no se disipen y tiende a lograr un mantenimiento en la estructura interna del grupo:

"Formaciones colectivas, artificiales, duraderas y altamente organizadas. Son masas sobre las que actúa una coerción exterior encaminada a preservarla de la disolución y evitar modificaciones de su estructura..." (Quiroga. En: Fainstein, 1997, pág. 52[43]).

Chinoy ratifica que deben existir normas comunes, aceptadas por los miembros del grupo, dentro de un sistema de roles y de estatus interrelacionados, para que se logre la similitud en los intereses de los mismos:

"Un grupo social se compone de un cierto número de personas unidas por una red o sistema de relaciones sociales. Sus miembros interactúan entre sí en una forma más o menos estandarizada, esto es, dentro de las normas o estándares aceptados por el grupo. Sus relaciones e interacciones se basan en gran parte en un sistema de roles y de status interrelacionados. En mayor o menor medida estarán amalgamados por un sentido de identidad o de semejanza de intereses que les permite diferenciar a sus miembros de quienes no lo son" (Chinoy. En: Fainstein, 1997, pág. 53[44]).

---

[42] Kelly, J. (1975). Relaciones humanas en las empresas. 2º edición. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina. (Subrayado nuestro).

[43] Quiroga, S. (1961). Las teorías del grupo a través de las distintas escuelas psicoanalíticas. Jornadas Argentinas y Latinoamericanas de Sociología. (Subrayado nuestro).

[44] Chinoy, E. (1960). Introducción a la sociología. Paidós. (Subrayado nuestro).

El liderazgo es un componente fundamental del grupo. Para Galli, al igual que Scheidllinger, la visión de un líder compartido logrará liberar conflictos internos similares. Galli explica que a medida que se comprende los procesos de interacción entre los miembros del grupo, la sensibilización al liderazgo va aumentando, en tal medida que se logra el cumplimiento de los objetivos propuestos.

> *"La asociación de un grupo es un conjunto de personas que tienen conciencia de cierto elemento (interés, tarea, meta, etc.) en común y se hallan en contacto los unos con los otros. Al aprender a trabajar en grupo usted adquiera la habilidad de observar y comprender los procesos de interacción que se desarrollan en un grupo, usted se va haciendo más sensible a las formas del liderazgo, a los roles que desempeñan las otras personas, el modo en que el grupo establece sus objetivos, a las barreras que se oponen al progreso y a varias cosas más. Ser capaz de trabajar en grupo significa comprender los procesos de interacción y tener conciencia del propio rol en este proceso, al mismo tiempo que se realiza la tarea"* (Galli. En: Fainstein, 1997, pág. 53[45]).

Grinberg, Langer y Rodriguez alegan, confirmando tesis anteriormente descritas, que sólo existen dos condiciones bajo las cuales a una serie de individuos se le puede llamar grupo:

> *"...Señalaremos la existencia de dos condiciones básicas de las cuales se puede afirmar que dos o más personas constituyen un grupo en un momento dado. La primera se refiere a que el grupo sólo incluye miembros que comparten normas de algo en particular; estas normas pueden abarcar, naturalmente, un amplio margen de aspectos o contenidos, desde la observancia de las reglas del póker hasta el acatamiento de doctrinas religiosas o formas determinadas de conductas. La segunda condición es la de que el grupo este formado por personas cuyos "roles sociales" se encuentren estrechamente entrelazados entre sí"* (Grinberg, Langer y Rodríguez. En: Fainstein, 1997, pág. 55[46]).

Flippo y Musinger retoman ideas anteriores y sostienen que en la existencia de un grupo se observa un cambio repetitivo de ajustes en las relaciones de interacción entre los miembros, la cual se encuentra consolidada con base de valores y propósitos compartidos.

> *"Se formará un grupo cuando un pequeño número de personas comparta valores comunes y desarrolle un patrón de relaciones que el grupo consolida. Puede definirse como dos o más personas interactuantes e interdependientes que poseen la capacidad de comportarse de manera unificada con propósitos u objetivos compartidos. Según indica la expresión dinámica de grupo, este proceso no es estático sino que en realidad implica un cambio continuo y el ajuste de las*

---

[45] Galli, A. Educación para la salud. Submódulo 4. Centro de estudiantes. Facultad de odontología. UBA. (Subrayado nuestro).

[46] Grinberg, L.; Langer, M. y Rodríguez, E. (1959). El grupo psicológico en la terapéutica, enseñanza e investigación. 1º edición. Editorial Nova. (Subrayado nuestro).

relaciones en el seno del grupo" (Flippo y Munsinger. En: Fainstein, 1997, pág. 55[47]).

Andueza atestigua que dentro de un grupo existen fuerzas interactuantes, en donde unidos por lazos emocionales, los miembros del grupo son conscientes de su existencia y poseen una "solidaridad inconsciente"

> *"Un grupo es la reunión de individuos en la que existe interacción de fuerzas y energías (...) los miembros del grupo actúan frente a frente, conscientes de la existencia de todos los integrantes del mismo; se sienten unidos por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente, basada más en los sentimientos que en el cálculo..."* (Andueza. En: Fainstein, 1997, pág. 55 – 56[48]).

Sin embargo, cabe destacar que la unión de individuos en grupo, también posee rasgos negativos que afectan al desempeño de los miembros, tal como lo mencionaron Blake y Mouton (en Fainstein, 1997, pág. 48). En este sentido, Zorrilla mantiene que la sensación de seguridad y poder que tienen los individuos en el momento de conformar un grupo, conlleva al conformismo:

> *"El grupo está formado por individuos y por normas que orientas sus interacciones y les confieren un sello estandarizado. La situación del grupo confiere una sensación de seguridad y poder a sus miembros. Un rasgo notable es que empuja a la conformidad(...)"* (Zorrilla. En: Fainstein, 1997, pág. 56[49]).

3.- RELACIONES ENTRE PERSONAS Y GRUPO

Según, Cartwright y Zander (1971, págs. 63-68), existen diferentes relaciones entre la persona y el grupo, sin distinción del tipo de grupo, que pueden tener importantes consecuencias tanto la persona, como para el grupo. Las variables que influyen en esta relación persona - grupo son las siguientes:

Membrecía: Es de esperarse que los efectos de membrecía sobre una persona serán mayores cuanto más fuerte sea el "carácter del grupo" de la serie de individuos que constituyen dicho grupo. Es obvio, que la membrecía no compromete necesariamente toda la persona; puede sólo ser importante para cierto segmento de su vida. Los grupos se diferencian muchísimo por el grado en que involucran a la persona en su membrecía.

Dependencia: A menudo la membrecía hace que el individuo dependa del grupo en mucho de las cosas que necesitan. De ésta manera, la naturaleza y grado de la

---

[47] Flippo, E. y Munsinger, G. (1982). Dirección de empresas. El Ateneo. (Subrayado nuestro).
[48] Andueza, M. (1985). Dinámica de grupos. Editorial Trillas. (Subrayado nuestro).
[49] Zorrilla, R. (1992). Principios y leyes de la sociología. Editorial Emecé. Buenos Aires. Argentina. (Subrayado nuestro).

dependencia son aspectos importantes de la relación entre una persona y un grupo.

Atracción y Aceptación: Se dice que la relación de un individuo hacia un grupo es de atracción positiva si el grupo lo motiva a convertirse en miembro o a seguir siéndolo; de atracción negativa si no desea pertenecer, y de atracción neutral si la membrecía le es indiferente. Un grupo es sumamente cohesivo cuando los miembros se relacionan con él por un alto grado de atracción positiva. Probablemente tal grupo es "fuerte" en el sentido de tener la capacidad de retener miembros, movilizar sus energías para apoyar las mentes del grupo y lograr la adherencia a estándares del grupo. De tal forma, la atracción y la aceptación a un grupo puede tener consecuencias significativas para ellas y para el grupo implicados en la relación.

Volición: La posibilidad de que una persona pueda ser miembro de un grupo al que no desea pertenecer hizo a muchos teóricos distinguir entre membrecía "voluntaria" y "no voluntaria". Una persona puede verse obligada a permanecer en el grupo porque se le trata como miembro, porque no tiene otras alternativas o por los gastos que implicaría el retirarse. Si un individuo desea retirarse del grupo y permanece en él por cualquiera de estas razones, experimentará frustración y privación. Un grupo compuesto por tales personas, poseerá características distintivas, muchas de las cuales crearán problemas a su funcionamiento efectivo. Sin embargo, debe notarse que no necesariamente acompañan una atracción negativa a la membrecía compulsiva. Otro tipo de relación persona grupo es el de no membrecía involuntaria. Esta relación surge cuando se excluye a alguno de los miembros de un grupo al que desea pertenecer.

Membrecía múltiple: Es imprescindible recordar que un individuo determinado es miembro de varios grupos. Sus relaciones con esos grupos pueden ser compatibles entre sí o puede ocasionar conflictos de algún tipo. Si un individuo pertenece a dos grupos con normas de valores distintas, es de esperarse que cada grupo ejerce sobre él presiones de conformidad, por lo tanto existe la tendencia a evitar combinaciones de membrecías incompatibles en ese sentido. Aunque pertenecer a grupos diferentes puede crear dilemas y contradicciones en el individuo es común observar que la mayoría de la gente funciona efectivamente como miembros de muchos grupos. A menudo sólo aparecen vagamente conscientes de la inconsistencia de su creencia, actúan según los estándares del grupo más poderoso en ese momento, o sea, arreglan para resolver los conflictos sin tenerlos en mente en lo absoluto. Es inevitable que algunos papeles sitúen a un representante en una posición de membrecía sobrepuesta. La membrecía en otros grupos que tienen los miembros de un grupo determinado puede causar varias consecuencias en el funcionamiento de éste último. Puede crear conflictos de lealtad e inhibir la acción de grupos concentrados. Pero, también puede ser fuente de creación e innovaciones al aportar al grupo puntos de vista heterogéneos y una variedad de informaciones y valores. Una membrecía de grupos múltiples también puede aumentar la capacidad del grupo para la acción al proporcionarle una amplia extensión de "contactos" y nexos con otros grupos que ayudaran al grupo a lograr sus objetivos. La naturaleza y grado de la membrecía múltiple también puede tener

importantes consecuencias en relación con el sistema social mayor al que pertenecen los grupos.

Grupos de referencia: Las explicaciones teóricas de como se forman, mantienen y cambian las actitudes, especialmente hacia el ego, con frecuencia emplean éste *concepto. Al pasar el tiempo el significado del concepto "grupo de referencia"* se ha ampliado, de modo que hoy se le usa por lo común para denotar cualquier grupo con el que el individuo relacione sus actitudes. Una persona cuyas actitudes dependan, se formen o se basen en un grupo determinado, tiene una relación de diferencia con dicho grupo. De los muchos grupos que un individuo conoce, sólo unos cuantos sirven de ordinario como grupo de referencia, y están lejos de entenderse por completo las condiciones que determinan la elección del grupo de referencia. Sin embargo, ciertas pruebas sugieren que quizás las personas refieren sus actitudes a un grupo particular cuanto más inclinación tiene a hacerse miembros de él.

4.- TIPIFICACIÓN DE GRUPO

Para el estudio de la dilucidación del concepto "equipo de trabajo", es menester indagar las diferentes tipologías existentes sobre los grupos; esto nos ayudará al mejor entendimiento del origen del grupo y su desprendimiento en el área organizacional y por consiguiente a los equipos de trabajo. A continuación se citará a varios autores que han logrado conformar diferentes tipologías de grupos:

4.1.- Según Cartwright y Zander (1971. Págs 98-103).

- Formación deliberada
  - Grupos de trabajo
  - Grupos para resolver problemas
  - Grupos de acción social
  - Grupos mediadores.
  - Grupo legislativo
  - Grupo de clientes
- Formación espontánea
- Designación externa

4.2.- Según Pio Sbandi (1976, págs. 98-103)

- Grupos organizados, estructurados y formales, y sus contrarios.
- Grupos primarios y grupos secundarios.
- Grupos abiertos y grupos cerrados.
- Grupos propios y grupos ajenos.
- Grupos de pertenencia y grupos de relación
- Grupo homogéneos y grupos heterogéneos
- Grupos pasajeros y grupos permanentes.
- Grupos de autoexperiencia y grupo de trabajo.
- Grupos terapéuticos y grupos no terapéuticos.

4.3.- Según Payne y Cooper (1986, en F. Gil, 1993, Págs. 10-13)

Según la Dimensión Temporal: Hace referencia a la estabilidad de las relaciones que mantiene el grupo, las cuales se clasifican en:

- *Permanentes*: Son aquellas que "corren a cargo de las tareas habituales de la organización, relacionadas éstas con actividades de distribución y mantenimiento..."
- *Temporales o grupos creados ad hoc:* "Realizan tareas de carácter transitorio, centradas fundamentalmente en actividades de desarrollo e innovación. El grupo tiene una función limitada, disolviéndose una vez concluida su función. A este tipo de grupos se le otorga cada vez mayor importancia y son considerados claves para el futuro, ya que en las organizaciones deben imponerse cada vez más estructuras dinámicas y adaptativas (configuradas por grupos como éstos), dadas las condiciones de permanente cambio ambiental y tecnológico en que se desenvuelven."

Según el Nivel de Formalidad: se distinguen dos grupos:

- *Formales*: "Previstos por la Organización, orientados a sus objetivos y formando parte del organigrama de la misma."
- *Informales*: "Basados en las relaciones espontáneas y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes"

Según la Finalidad: Orientados por el objetivo que persigue la creación del grupo se clasifica en:

- *Producción*: "Representa a los grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente determinada tarea, configurando los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización"
- *Solución de Problemas*: "Centrados en problemas particulares de la organización, como los denominados grupos para el estudio de proyectos".
- *Resolución de conflictos*: Comprende principalmente a los grupos de negociación"
- *Cambio y Desarrollo Organizacional*: "Incluye diferentes grupos y técnicas grupales (como grupos de sensibilización, grupos de entrenamiento y Desarrollo de Equipos)"

Según el Nivel Jerárquico: Abarca dos dimensiones

- *Diferenciación Vertical*: "Compuesta por los diferentes grupos de mando, jerarquizados en función del proceso de toma de decisiones. Habitualmente se distinguen tres niveles fundamentales:
    - Directivos de Planificación: "Constituyen el vértice estratégico, encargados de desarrollar el contexto en el que actúan los grupos restantes".
    - Ejecutivos y Mandos Intermedios: "Su principal misión consiste en el desarrollo y supervisión de los planes y políticas elaboradas por los directivos. Constituyen la elaborada línea intermedia..."
    - Grupo de Empleados y Trabajadores no Directivos: "...constituyen el núcleo operativo, encargado de la realización de las tareas encomendadas, y que responden directamente a un mando intermedio".

- *Diferenciación Horizontal*: incluye a:
  - Grupos que proporcionan servicios especializados: "Basados en conocimientos y habilidades particulares"
  - Comités Temporales: "Creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones"

Según la Estructura Grupal: "En la configuración de los grupos de trabajo, pueden primar criterios basados en el reconocimiento y potenciación de valores grupales o de valores individuales, resultando de éste último caso los grupos como meros vehículos para el desarrollo de planteamientos individuales y jerárquicos, orientados a la adaptación de la persona a la tarea. La primera de las opciones implica que a los grupos se le asignen objetivos e incentivos grupales, se les conceda autonomía respecto a su propia organización y al proceso de toma de decisiones, se establezcan relaciones estables, se estructuren como sistemas orgánicos, se les asigne una dirección participativa, se les otorgue reconocimiento formal en la estructura de la organización y se acepte su influencia. En función de que se cumpla en mayor o menor medida los anteriores criterios pueden distinguirse, de un extremo a otro, los siguientes tipos: grupos autónomos, círculos de calidad, grupos temporales, cuasigrupos: (en los que los sujetos apenas tienen más vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional, o estar a las órdenes de un mismo jefe.

4.4.- Según Robbins Sthephen (1999, pág. 240)

- Grupos Formales: "Grupos de trabajo, definidos por la estructura de la organización, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales" (1999, pág. 240). Estos grupos se subclasifican en:
  - *Grupos de mando*: "Se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado" (1999, pág. 240).
  - *Grupos de Tarea*: "Están determinados por la organización representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. Sin embargo las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía y pueden cruzar los grupos de mando" (1999, pág. 240).
- Grupos Informales: "Son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparece en respuesta a la necesidad de un contacto social". (1999, pág. 240). Estos grupos informales se subclasifican a su vez en:
  - *Grupos de Interés*: "Aquel grupo de personas que trabajan juntos para lograr una meta específica, en la cual cada uno está interesado" (1999, pág. 240).
  - *Grupo de Amistad*: "Aquel grupo de persona que se forman debido a que comparten una o más características comunes". (1999, pág. 240).

II. EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE "GRUPO DE TRABAJO"

Luego de haber estudiado, las variables fundamentales introducidas en el co de "Grupo", se puede ahondar un poco más en la evolución del concepto "Equ Trabajo". Para ello es importante conocer el valor agregado en cuanto a término posee el concepto "Grupo de Trabajo". Se examinará los diversos conceptos exist las características de "grupo de trabajo", los principios bajo los cuales proced mismos, la clasificación que los autores les han dado y las ventajas y desventaja poseen. Estudiaremos su evolución por un estricto orden cronológico.

Mattew Miles (1965), inicia su tesis, haciendo una clara diferenciación entre " de trabajo" y "grupo de adiestramiento":

> *"La labor de un grupo de adiestramiento difiere de la de un grupo de tr principalmente porque el primero pone menos énfasis en la realización de tarea externa específica, para acentuar más el perfeccionamiento de condic de sus miembros(...). Dado que el objetivo de un grupo de adiestramiento cambio de sus miembros en la manera de hacer las cosas, en sus procedimier prácticas, la mayor parte de los grupos de adiestramiento no intenta realizar ta "de trabajo". Su trabajo, en efecto, es lograr que sus propios miembros aprenc ser mejores participantes en grupo".* (Miles, 1965, pág. 50[50]).

Desde siempre en las organizaciones han existido dos tipos de grupos formales y los informales. Los grupos formales son definidos por la estructura organización con asignaciones que establecen tareas; son por lo general creados pc gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas qu sirve a la organización para alcanzar sus metas. Los grupos informales surgen sie que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, son alianzas que car de estructura formal y no han sido determinados por la empresa. Los miembros d grupos informales suelen subordinar parte de sus necesidades individuales a las grupo en general a cambio de que éste lo respalde o lo proteja. Las actividades d grupos informales pueden profundizar los intereses de la organización, afe profundamente al comportamiento y al desempeño, pero, prestan un servicio de p orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros.

Cada grupo proporciona ciertos beneficios a sus miembros. Las razones frecuentes a la afiliación a un grupo son las necesidades de seguridad, st interacción, poder, y obtención de metas. Sayles (1967[51]. En: Kliksberg, 1971, pág. distingue cuatro tipos de grupos de trabajo, diferenciados por sus patrones comportamiento:

---

[50] Subrayado nuestro

[51] Sayles, Leonard. (1967). Hacia una teoría sistemática de la organización. Editorial F.C.E. Buenos Air

1. El grupo apático: puede haber en él insatisfacción pero sus componentes están tan divididos entre ellos que no son capaces de engendrar una acción de conjunto.
2. El grupo errático: oscila entre la pasividad y explosiones agresivas, a menudo ligadas a problemas de menor valía.
3. El grupo estratégico: trata constantemente de mejorar su situación por medio de una acción cuidadosamente planeada.
4. El grupo conservador: es capaz de una acción concentrada, pero tiende a apegarse al status quo".

De esta manera, se comienza el acercamiento al concepto "grupo de trabajo". Herbert Thelen (1968) afirma que uno de los puntos importantes a destacar en el concepto "grupo de trabajo" es la efectividad del mismo, que es medido por la consecución de los acuerdos tomados en grupo, con la obligatoriedad de que estos acuerdos sean positivos para el logro de la tarea del grupo de trabajo:

> *"A medida que un grupo trabaja, desarrolla su propio modo de vida, su propia cultura. Esta cultura está constituida por un conjunto de acuerdos por medio de los cuales el grupo, como un todo, parece coordinar el esfuerzo a las contribuciones de los individuos. El grupo es efectivo cuando los acuerdos son acorde a la tarea".* (Thelen, 1968, pág. 235[52]).

Asimismo, Herbert Thelen (1968, págs 244–248), presenta los principios subyacentes de los grupos de trabajo:

- Toda manifestación individual, tan pronto como es efectuada, se convierte en propiedad del grupo.
- Las expresiones emocionales de los individuos expresan las necesidades del grupo.
- En todos los casos, menos en los extremos, las personas problemas deben ser consideradas como problemas del grupo.
- La pregunta no es: "¿Esta conducta es pertinente a nuestro problema?", sino más bien "¿A qué problema es pertinente esta conducta?".
- Un problema es lo que todos consideran un problema.
- El grupo se moviliza por consenso
- y acuerdo, no tomando partido en disputas.
- Se llega a una decisión siempre que la gente se sienta lo suficientemente confiada como para actuar.
- La votación no se utiliza nunca para determinar la alternativa adecuada, pero puede ser aplicada como para probar la confianza en un alternativa específica.
- Cuando el grupo no sabe que está haciendo, debe detenerse y averiguarlo.
- Toda contribución seria debe hallar respuesta.
- Ningún individuo puede hablar por el grupo, el grupo habla por sí mismo.
- Existen diferencias individuales, y las personas juegan diferentes roles en cada situación.

---

[52] Subrayado nuestro.

- Cada cambio de actividad altera el sistema de prestigio y las oportunidades de compensación en el grupo.

Cartwright y Zander (1971), incluyen el concepto de "Grupo de Trabajo" inmersa dentro de la clasificación de la formación deliberada y su concepto es:

> *"Se forman grupos de trabajo para ejecutar algunas tareas en forma más eficiente al elegir y coordinar la conducta de los recursos de un conjunto de individuos. El ejemplo prototípico es el empresario que establece una compañía para manufacturar algunos productos. Otro ejemplo, la expedición formada para explorar la Antártida, escalar el monte Everest o alunizar. Se encuentra grupos de trabajo en un tipo u otro ampliamente diseminados en cualquier sociedad"* (Cartwright y Zander, 1971, págs. 69[53]).

El concepto de grupo para resolver problemas, según Cartwright y Zander, pareciese que tuviera alguna relación con uno de los propósitos de los equipos de trabajo. Los autores mencionados anteriormente lo explican de la siguiente manera:

> *" Grupos para resolver problemas: El propósito fundamental de muchos grupos - tales como equipos de investigación, comisiones, fuerzas para llevar a cabo tareas y ciertos tipos de comités - es resolver problemas. La base racional para formar esos grupos es creer que así se logrará con mayor eficiencia una solución, se eliminará antes por otra mejor o se adoptará con mayor rapidez si un conjunto de personas trabajan unidas en el problema que no se asigna a un solo individuo o a varios que trabajan en forma independiente. Sin embargo, la experiencia diaria hace ver claramente que tal imposición racional no siempre sirve de base a la formación de grupo para resolver problemas, y que éstos a menudo se queden simplemente porque el procedimiento es rutinario o porque ningún individuo desea asumir la responsabilidad. Por desgracia, se han establecido pocas reglas generales para determinar en que condiciones un grupo es el mejor medio de resolver problemas, aunque buscar tales reglas han ocupado a los científicos sociales por muchos años"* (Cartwright y Zander, 1971, pág. 69[54]).

Jack Gibb (1974), siguiendo la línea de Thelen Herbert (1968) indica que el individuo que forma parte de un grupo de trabajo, necesita contar con cierta experiencia y adiestramiento, de tal forma que exista un cambio positivo a escala grupal, con la inclusión de él al grupo.

> *"Los miembros de los grupos no nacen, se hacen. Para poder trabajar en conjunto con otros en grupos efectivos, es preciso aprender un gran número de habilidades; y esto lo conseguirá todo aquél que se esfuerce realmente por lograrlo(...). Se aprende a trabajar con otros en un grupo, encauzando los esfuerzos conscientemente, de manera que se obtenga un cambio en relación con el grupo mediante una orientación inteligente, un adiestramiento específico, y un tipo adecuado de experiencias".* (Gibb, 1974, pág. 11[55]).

---

[53] Subrayado nuestro.
[54] Subrayado nuestro.
[55] Subrayado nuestro

Gibb acentúa en su concepto la importancia de la constancia y el esfuerzo en cuanto experiencias y adiestramiento, para lograr un valor agregado cuando un individuo, pase a formar parte de un grupo de trabajo. Ya en el año 1974, Gibb, introduce los aspectos más importantes, con los que debe contar un grupo de trabajo, para poder alcanzar de forma efectiva sus objetivos:

- Creación de un ambiente físico, conducente a la resolución de problemas.
- Reducción de las tensiones interpersonales que suelen surgir en las situaciones de un grupo.
- Establecimiento de acuerdos sobre procedimientos que tiendan a la resolución de un problema.
- Libertad del grupo para establecer sus propios objetivos y tomar sus propias decisiones.
- Enseñanza de habilidades adecuadas para la adopción de decisiones.

Mintzberg (1987) afirma que en el momento en que una serie de individuos se unen para conformar un grupo de trabajo, se resaltan cuatro efectos de importancia:

> *"El agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. Puede tener por lo menos cuatro efectos importantes: Establecer un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Requiere que típicamente las posiciones y unidades compartan recursos comunes. Crea medidas comunes de desempeño. Alienta el ajuste mutuo (...). Por las mismas razones que el agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, crea problemas de coordinación entre unidades..."* (Mintzberg. En: Fainstein, 1997, pág. 53[56]).

Katzembach y Smith (1991), adicionalmente reconocen que el grupo de trabajo encuentra su base en el líder. Indican que el objetivo que persigue el grupo de trabajo es idóneo al objetivo de la empresa de la cual forman parte, y su eficiencia y eficacia es medida de manera indirecta por el resto de la compañía:

> *"(de trabajo) Fuerte, claramente focalizado en el líder. Con responsabilidad individual. El propósito del grupo es el mismo que la misión organizacional. Existen resultados individuales. Encuentros rápidos y eficientes. Mide su efectividad indirectamente por medio de su influencia en otros. Discute, decide y delega".* (Katzembach y Smith. En: Fainstein, 1997, pág. 48[57]).

Fresco (1993), en su teoría de grupos de trabajo explica el surgimiento de los mismos, bajo un modelo racional, bajo el cual no existe la unidad de acción, sino el éxito de todos los componentes del mismo:

> *"Dentro de un esquema racional las tareas serán agrupadas homogéneamente en funciones, las funciones en empleos y los empleos en grupos de trabajo. Un grupo de trabajo es un conjunto de gente que se ve casi diariamente, cuyo trabajo es usualmente interdependiente en algunos aspectos y cuya producción es vista por*

---

[56] Mintzberg, H. (1987). La estructura de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona. (Subrayado nuestro).
[57] Katzembach y Smith. (1991). Harvard Business Review. (Subrayado nuestro).

los extraños a la empresa como un logro singular, un logro personal (...) en esta definición priva el concepto de unidad de acción, dentro de una salud mental general que permita desplazar la idea del éxito individual para suscribirse en el éxito de todos los componentes" (Fresco. En: Fainstein, 1997, pág. 50[58]).

Francisco Gil y Miguel García (1993) al referirse a los grupos de trabajo, definen características como: diversidad, complejidad de tareas, variedad de objetivos y funciones:

"*Los grupos centrados en el trabajo se caracterizan por su diversidad, la gran complejidad de tareas que deben abordar y la variedad de objetivos y funciones que tienen que cumplir...*" (Gil y García, 1993, pág. 9).

En este sentido, igualmente explican las diversas fuerzas que nacen de la unión de un grupo de trabajo:

"*...En ellos coexisten diversos influjos: los derivados de su propia dinámica interna, los que provienen de la estructura formal e informal (en función de las relaciones que los grupos y sus miembros mantienen con otras partes de la organización) y los que tienen su origen en las relaciones del grupo con el ambiente externo*" (Gil y García, 1993, pág. 9).

Gil y García (1993) han destacado las funciones que cumplen los grupos de trabajos, tanto para la organización, como a escala personal y social.

Funciones para la Organización:

- Distribución del trabajo
- Dirección, control y supervisión del trabajo.
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Recolección de información, ideas y sugerencias de la propia organización o del ambiente.
- Procesamiento y transmisión de la información a todas las personas que necesiten conocerla.
- Examinar la validez de las decisiones y ratificarlas.
- Coordinación y enlace entre las distintas unidades de la organización y entre ésta y el ambiente exterior.
- Participación y compromiso de los sujetos con las actividades, planes y decisiones tomadas.

Funciones a escala personal y social

- Satisfacen necesidades de afiliación.
- Contribuyen a establecer el autoconcepto y a mantener el autoestima de las propias personas a través de la retroalimentación.
- Proporcionan ayuda y el apoyo necesario para conseguir objetivos personales, coincidentes o no con los de la propia organización.

---

[58] Fresco, J. C. (1993). Organización y estructura. Ediciones Macchi. (Subrayado nuestro).

- Permiten a los sujetos poner a prueba ideas y capacidades, y comp perspectivas.
- Reducen los sentimientos de inseguridad, ansiedad e indefensión de miembros.
- Facilitan el entrenamiento, reduciendo la fatiga y el aburrimient aumentando su satisfacción personal.
- Permiten controlar el poder de la organización a través de diferentes me disponibles en los mismos grupos.

Igualmente, Gil y García (1993), han definido las ventajas, que en general, apo los grupos de trabajo en las organizaciones, pero asimismo también se han preocup por exponer las desventajas y/o inconvenientes que entorpecen la consecución de fines de la organización, cuando en ella existen grupos de trabajo A continuación mencionan:

Ventajas de los Grupos de Trabajo:

- Información y Conocimientos más completo, aunando las capacidades varios sujetos.
- Diversidad de enfoques, que permite una visión heterogénea y más am importante en los procesos de solución de problemas.
- Medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a proble complejos.
- Capacidades para afrontar con mayor éxito tarea complejas interdependientes.
- Aceptación y apoyo a las soluciones por parte de sus miembros, c resultado de su participación en el proceso de toma de decisiones.
- Legitimidad de las decisiones tomadas, frente al carácter arbitrari autocrático que puede tener la decisión individual.

Inconvenientes de los Grupos de Trabajo:

- Lentitud, ya que el trabajo en grupo requiere de mucho más tiempo.
- Conformismo y reducción de juicios críticos, derivados del deseo pertenecer al grupo, y por tanto de no ser excluido al expresar ic opuestas.
- Control y manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de u pocos.
- Desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la organización.
- Reducción del esfuerzo individual, dando lugar a la llamada *holgazar social.*
- Procesos que pueden incidir de forma negativa en la toma de decisio grupales como son: la inhibición de sus miembros, la difusión responsabilidades, la polarización de las decisiones, o el desarrollo pensamiento grupal.

Como es de notar, las variables de importancia, introducidas a lo largo de la evolución del concepto "Grupo de Trabajo" son:

- Normas compartidas:
  Newcomb (1951)

- Enfasis en la realización de una tarea específica:
  Miles (1965)

- Propia Cultura:
  Miles (1965)

- Acuerdos acordes a la tarea:
  Thelen (1968)

- Toda manifestación individual es propiedad del grupo:
  Thelen (1968)

- Las expresiones emocionales expresan las necesidades del grupo:
  Thelen (1968)

- Las personas problemas deben ser consideradas como problemas del grupo:
  Thelen (1968)

- Decisiones por consenso
  Thelen (1968)

- Un problema es lo que todos consideran un problema:
  Thelen (1968)

- La votación no se utiliza para determinar la alternativa adecuada:
  Thelen (1968)

- Toda contribución seria debe hallar respuesta:
  Thelen (1968)

- *El grupo habla por sí mismo:*
  Thelen (1968)

- *Las personas juegan diferentes roles en cada situación:*
  Thelen (1968)

- El cambio de actividad altera el sistema de prestigio en el grupo:
  Thelen (1968)

- El cambio de actividad altera las oportunidades de compensación del grupo:
  Thelen (1968)

- Función de ejecutar tareas eficientemente:
  Cartwright y Zander (1971)

- Coordinación de la conducta de los recursos de un conjunto de individuos:
  Cartwright y Zander (1971)

- El propósito fundamental es resolver problemas:
  Cartwright y Zander (1971)

- La base racional es mayor eficiencia en una solución:
  Cartwright y Zander (1971)

- Su raíz se encuentra en que ningún individuo quiere asumir la responsabilida
  Cartwright y Zander (1971)

- Se necesita contar con experiencias y habilidades:
  Gibb (1974)

- Se debe contar con un ambiente físico conducente a la resolución problemas:
  Gibb (1974)

- Se deben reducir las tensiones interpersonales:
  Gibb (1974)

- Se deben establecer acuerdos sobre procedimientos:
  Gibb (1974)

- Libertad del grupo para establecimiento de sus objetivos y toma de decisione propias:
  Gibb (1974)

- Sistema de supervisión común entre posiciones y unidades:
  Mintzberg (1987)

- Creación de medidas comunes de desempeño:
  Mintzberg (1987)

- Focalización del líder:
  Katzembach y Smith (1991)

- Personas con alta frecuencia de contacto cara a cara:
  Fresco (1993)

- Privación del concepto de unidad de acción:
  Fresco (1993)

- Grupo de empleos, los cuales han sido agrupados en funciones y éstos en tareas:
  Fresco (1993)

- Diversidad:
  Francisco Gil y García (1993)

- Complejidad de tareas:
  Francisco Gil y García (1993)

- Coexistencia de influjos internos, externos al grupo y externos a la organización:
  Francisco Gil y García (1993)

- Variedad de objetivos:
  Francisco Gil y García (1993)

- Distribución del trabajo entre los miembros:
  Francisco Gil y García (1993)

- Poseen dirección, control y supervisión del trabajo:
  Francisco Gil y García (1993)

- Solución de problemas y toma de decisiones:
  Francisco Gil y García (1993)

- Recolección de información, ideas y sugerencias de la organización y/o del ambiente:
  Francisco Gil y García (1993)

- Procesan y transmiten información a todas las personas:
  Francisco Gil y García (1993)

- Examinan validez de las decisiones y las ratifican:
  Francisco Gil y García (1993)

- Compromiso con las actividades, planes y decisiones tomadas:
  Francisco Gil y García (1993)

- Satisfacen necesidades de afiliación:
  Francisco Gil y García (1993)

- Mantiene el autoestima a través de la retroalimentación:
  Francisco Gil y García (1993)

- Se ayudan y se apoyan para conseguir objetivos personales, coincidentes o no con la organización:
  Francisco Gil y García (1993)

- Permiten poner a prueba, ideas, capacidades y compartir expectativas:
  Francisco Gil y García (1993)

- Reducen sentimientos de inseguridad, ansiedad e indefensión de sus miembros:
  Francisco Gil y García (1993)

- Facilitan el entrenamiento:
  Francisco Gil y García (1993)

- Controlan el poder organizativo, a través de medios disponibles en los mismos grupos:
  Francisco Gil y García (1993)

- Poseen diversos enfoques, lo que permite una visión heterogénea y más amplia:
  Francisco Gil y García (1993)

- Capacidades para afrontar con éxito tareas complejas e interdependientes:
  Francisco Gil y García (1993)

- Aceptan y apoyan soluciones por parte de sus miembros:
  Francisco Gil y García (1993)

- Legitimidad de las decisiones tomadas:
  Francisco Gil y García (1993)

- Conformismo y reducción de juicios críticos:
  Francisco Gil y García (1993)

- Control y manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos:
  Francisco Gil y García (1993)

- Desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la organización:
  Francisco Gil y García (1993)

- Reducción del esfuerzo individual (holgazanería social):
  Francisco Gil y García (1993)

- Inhibición de sus miembros:
  Francisco Gil y García (1993)

- Difusión de responsabilidades:
  Francisco Gil y García (1993)

- Polarización de las decisiones:
  Francisco Gil y García (1993)

III. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE "EQUIPO DE TRABAJO"

Una vez, definido los términos utilizados en el concepto "Grupo" y "Grupo de Trabajo", se pasará a definir el concepto "Equipo de Trabajo". Esto se tomará como base principal, para la posterior dilucidación del mismo, en términos y variables específicas.

La Gran Enciclopedia Larousse (1979, Tomo 5), define a "Equipo" como: "Grupo de personas organizadas para un servicio determinado", que concuerda con el concepto aportado por la Enciclopedia Salvat "Grupo de personas organizadas para un fin o un servicio determinado" (Enciclopedia Salvat, Editorial Salvat, 1971), Igualmente la Enciclopedia Sapiens, afirma que "Equipo" se refiere a un "Conjunto o grupo de operaciones organizadas para un servicio o fin".

Avanzando un poco más en el concepto de "Equipo", se encuentra Chappuis (1988), quien afirma que la consecución por un objetivo común, entre los miembros de un equipo, agrega valor, ya que a éstos se les consigna un status y un rol que deben mantener dentro del mismo:

> *"El valor del equipo no consiste en la suma de capacidades individuales, sino en su combinación (...). La búsqueda de objetivos comunes confiere al equipo una existencia propia e impone a cada integrante un status y un rol que debe desempeñar"* (Chappuis. y Thomas. En: Fainstein, 1997, pág. 59[59]).

Delaire y Ordronneaun (1991), indican que la planificación para la conformación de un equipo no existe, y que la unión entre los futuros integrantes del mismo es de forma voluntaria en donde ellos mismos son los encargados de colocarse un objetivo de interés para todos:

> *"No se crea un equipo a priori, sino que se reúne a hombres y mujeres que tienen un ideal y unas afinidades y/o necesidades comunes y se les asigna, o mejor dicho, ellos elaboran en común el objetivo que se proponen alcanzar(...)"* (Delaire. y Ordronneau. En: Fainstein, 1997, pág. 59[60]).

Según Tjsvold (1992), fundamenta que el equipo conforma el núcleo de una organización, en donde la solidaridad y la cooperación se llama trabajo en equipo:

> *"El equipo constituye la unidad fundamental de la organización, resultando común para todos los niveles y todo tipo de organizaciones. La mayoría de las actividades de éstas deben abordarse, y a veces de forma inevitable, en condiciones de*

---

[59] Chappuis, R. y Thomas, R. (1988). El equipo deportivo. Paidos. (Subrayado nuestro).

[60] Delaire, G. y Ordronneau, H. (1991). Los equipos docentes. Ediciones Narcea. España. (Subrayado nuestro).

colaboración llamadas trabajo en equipo" (Tjsvold. En: Gil y García, 1993, pág. 27[61]).

Como es de observar, el concepto de equipo, es una de las partes integrantes del concepto en estudio. Sin embargo, será de mayor utilidad estudiar la evolución del concepto "Equipo de Trabajo"

Ya desde 1933, el Reglamento de la Ley de Argentina, especificaba en el artículo 10, el concepto de equipo, el cual se presenta como una reunión cualquiera de trabajadores, en donde la asignación de la tarea debe de iniciarse y culminarse a una misma hora, y en donde esa tarea no se pueda hacer sin la coordinación y cooperación de todos:

"Articulo 10: se entiende por equipo:

a) *un número cualquiera de empleados u obreros cuya tarea comience y termine a una misma hora y en trabajos en que, por su naturaleza, no admitan interrupción, y*

b) *un número cualquiera de empleados u obreros cuya tarea esté en tal forma coordinada que el trabajo de unos no pueda realizarse sin la cooperación de los demás"*

(Decreto 16.115, 1933, Reglamento de la Ley de Argentina. En: Fainstein, 1977, págs. 59-60[62])

Mory, F., (1964. En: Fainstein, 1997, pág. 59[63]) afirma que: "El trabajo está dividido y se opera a menudo en una especialización de los elementos del grupo de trabajo, lo que permite la utilización de aptitudes diversas", es decir, que debido a la división del trabajo, la organización se ha visto en la obligación de conformar grupos de trabajo especializados, en donde los miembros muestran sus aptitudes. Sin embargo cuando se habla de en un equipo nos referimos a un grupo de personas que están unidos en la búsqueda de un resultado y no de individuos preocupados por demostrar sus capacidades personales. Así lo exponen Shein y Benins (1965) quienes apoyan la idea de equipo como base para la conformación de una organización, en donde se trabaja por una meta organizacional compartiendo la responsabilidad y en donde debe de existir un sistema de poder, normas grupales, unión, metas y relaciones jerárquicas con diferentes rangos:

"El principal bloque para construir una organización es el equipo. Cualquier equipo organizacional está compuesto por quienes trabajan juntos para ejecutar esta parte del trabajo organizacional total por el cual comparten una responsabilidad. Dichos equipos tienen los elementos básicos de todos los grupos. Esto incluye un sistema de poder, normas grupales, algún grado de unidad, grupos y metas, y más importante aún, relaciones en un medio ambiente que contiene entre otras cosas

---

[61] Subrayado nuestro.

[62] Decreto 16.115 del dieciséis de Enero de 1933 (16/01/1933). Reglamentario de la ley 11.544 de jornada legal de trabajo. Argentina. (Subrayado nuestro).

[63] Mory, F. (1964). Enseñanza individual y por equipos. Editorial Kapelusz. Argentina.

otros grupos arriba, a la par y por debajo de estos" (Schein y Benins. En: Fainstein, 1997, pág. 62[64]).

Avanzando en el tiempo, McGregor (1969), introduce en el concepto de "Equipo de Trabajo" la confianza entre sus miembros, la buena comunicación entre los mismos, diferenciación entre puntos de vistas y evaluaciones, experiencia y adiestramiento, acuerdos de la conservación interna del equipo y compromiso ante cualquier conflicto, para su solución:

> *"Para que surja un equipo de trabajo debe existir confianza mutua entre los miembros del grupo; comunicaciones sinceras, expresiones abiertas a los pensamientos, punto de vista y evaluaciones; la preparación técnica apropiada para la tarea primaria entre los miembros de un equipo; un acuerdo de conservar la paz interior del equipo y el compromiso de exteriorizar cualquier conflicto en el grupo antes de recurrir a controles externos"* (McGregor. En: Fainstein, 1997, pág. 62[65]).

De esta misma manera señala las características de los equipos:

> *"Las características de un equipo son: el entendimiento en la tarea; todos sus miembros deben determinar la estructura, responsabilidad, normas de operación y de trabajo; se tiende a la cooperación y no a la competencia; (...) los subsistemas (o equipos) necesitan conocimientos y habilidades apropiadas a los procesos técnicos y administrativos que conformen la operación del sistema"* (McGregor. En: Fainstein, 1997, pág. 62[66]).

En un estudio realizado por McGregor, se concluye que el equipo de trabajo tiene un verdadero propósito formal que satisface las necesidades de mando, de autoridad y de responsabilidad de la organización. Sin embargo este propósito es alcanzado en la medida en que los miembros del equipo fijan juntos sus objetivos y existe un alto grado de comunicación informal (McGregor. En: Fainstein, 1997, pág 60[67]).

Trotta y Cristoforreti (1979), presentan su concepto de equipo, resaltando que lo primordial para el logro de los objetivos trazados por el mismo, es el real convencimiento de los miembros de que existirá un beneficio común.

> *"Conjunto de personas que para lograr la integración, cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencido de que la correcta realización de las mismas redundará en beneficio del conjunto y que un error por él cometido puede traer inconvenientes a la totalidad de dicho equipo. Cada miembro a su vez, debe orientar sus intereses particulares en forma tal que se hallen de acuerdo con los demás, y no utilizar a estos en provecho propio"* (Trotta y Cristoforreti. En: Fainstein, 1997, pág. ,57[68]).

---

[64] Schein, E. y Benins, W. (1965). Personal and organizacional change through group methods. Ed. John Wiley and Sons. Inc. E.E.U.U. (Subrayado nuestro).
[65] McGregor, D. (1969). El administrador profesional. Editorial Diana. (Subrayado nuestro).
[66] Idem.
[67] McGregor. (1969). El aspecto humano de la empresa. Ediciones Diana.
[68] Trotta, B. y Cristoforreti, E. (1979). Editorial Cesarini Hnos. (Subrayado nuestro)

Luthans, (1980), explica que la formación de equipos de trabajo data de una técnica de "prolongación de entrenamiento familiar de la sensibilidad", y consta de tres pasos: descongelación, movimiento y recongelación:

> *"La formación de equipo es una técnica de desarrollo muy popular que equivale a una prolongación del entrenamiento familiar de la sensibilidad. El proceso de desarrollo del equipo consta de tres pasos: descongelación: percepción de la necesidad de cambio y desarrollo; movimiento: diagnostico de la situación y establecimiento de elementos de acción; recongelación: evaluación y estabilización del cambio"* (Luthans. En: Fainstein, 1997, pág. 61 - 62[69]).

Kisnerman, N., (1981), integra al concepto el término "sistema", en el que se integran diferentes disciplinas que dan como resultado un código común y operacional, con un objetivo de interes grupal y con conductas relacionadas con el medio externo en donde se encuentran:

> *"Grupo de especialistas en el que cada uno de ellos integra los conocimientos específicos de su disciplina para lograr un código común y operacional. En este sentido decimos que un equipo es un sistema porque posee un conjunto interactuante de personas que comparten un mismo objetivo y actúan en un espacio y tiempo según la estructura resultante de la dinámica, y en la cual las conductas de relacionan con la definición de la situación global en las que están involucradas"* (Kisnerman. En: Fainstein, pág. 60[70]).

Chiavenato, (1983), aporta el término grupo de especializaciones bajo la coordinación de un especialista, que más adelante será utilizado por otros autores bajo el término de "líder". Chiavenato vuelve a mencionar en su concepto la colaboración y adiciona como elemento importante la crítica continua. Igualmente agrega la función de la autoevaluación del equipo, sobre su comportamiento, y es ahí en donde la importancia de la confianza, la comunicación, el apoyo y la comprensión del objetivo grupal toma fuerza. La división del trabajo en forma jerarquizada pierde valor, al igual que los objetivos de carácter particular.

> *"Grupo de empleados de varios niveles de especializaciones diversas que se reúnen bajo la coordinación de un especialista y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración y aclarar y comprender sus causas. El equipo autoevalúa su comportamiento por intermedio de determinadas variables: grado de confianza, comunicación, apoyo, comprensión de los objetivos y utilización de habilidades. Las barreras jerárquicas y los intereses específicos son eliminados formando una predisposición a la colaboración irrestricta y renovadora"* (Chiavenato. En: Fainstein, 1997, pág. 58[71]).

---

[69] Luthans, F., (1980), Introducción de la administración. Un enfoque de contingencias, Mc Graw Hill, México. (Subrayado nuestro)

[70] Kisnerman, N.,(1981): Salud pública y trabajo social, Editorial Humanitas, Argentina. (Subrayado nuestro).

[71] Chiavenato, I., (1983), Introducción a la teoría de la Administración, McGraw Hill, Nueva York. (Subrayado nuestro).

Jorge Etkin, (1985) expone las causas por las cuales las organizaciones deciden conformar "equipos de trabajo":

"Las organizaciones recurren a la estrategia de construir equipos de trabajo cuando se presentan las siguientes situaciones:
a) Necesidad de tomar decisiones que requieren una alta complejidad teórica y consecuencias múltiples para el sistema;
b) La integración de las capacidades individuales como un mecanismo para la formación y el desarrollo de los recursos humanos;
c) La necesidad de coordinar actividades y asegurar la consistencia interna de las estructuras organizativas.
d) La búsqueda de la renovación o cambio como una respuesta a las transformaciones en el medio ambiente" (Etkin. En: Fainstein, 1997, pág. 56[72]).

Igualmente revela que la intervención del equipo de trabajo es conjunta y dinámica:

"Los equipos ofrecen una respuesta dinámica en el tiempo, es decir que permiten elaborar nuevos criterios. Las decisiones de un equipo de trabajo suponen la participación de diversos especialistas cuya intervención no es secuencial sino conjunta" (Etkin. En Fainstein, 1997, pág. 57[73])

Finalmente, presenta el funcionamiento del equipo de trabajo dentro de un esquema que elimina la jerarquización organizacional, en donde los conocimientos de los integrantes deben basarse en la experiencia:

"Los equipos de trabajo funcionan como un corte transversal que se hace sobre la organización piramidal con el propósito de llevar las decisiones hacia los niveles que originan las informaciones, que manejan la tecnología en forma cotidiana y cuya influencia se basa en conocimientos y el contacto directo con las situaciones que requieren solución" (Etkin. En: Fainstein, 1997, pág. 60[74]).

Bleger (1987) vuelve a resaltar la importancia del objetivo común entre los miembros del equipo de trabajo, adicionando que la estructura del mismo sólo es posible mientras éste está en operación.

"El grupo operativo, según lo ha definido el iniciador del método, Enrique Pichon Rivière, es un conjunto de personas con un objetivo en común al que intentan abordar como equipo. La estructura de equipo solo se logra mientras se opera; gran parte del trabajo del grupo operativo consiste, sucintamente expresado, en el adiestramiento para operar como equipo" (Bleger. En: Fainstein, 1997, pág. 59[75]).

Medawar (1988), haciendo una anécdota, presenta que a medida que cada uno de los miembros del equipo tiene ideas, éstas se van uniendo con otras que van surgiendo como en un proceso de tormenta de ideas, en la cual el resultado final será la edificación

---

[72] Etkin, Jorge. (1985). Viabilidad de las organizaciones. Editorial Macchi.
[73] Idem. (Subrayado nuestro).
[74] Idem. (Subrayado nuestro)
[75] Bleger, J. (1987). Temas de psicología. Ediciones Nueva Visión. (Subrayado nuestro).

de las ideas conjuntas, en la cual ninguno de los miembros sabrá a ciencia cierta cual fue el aporte individual de ellos. Medawar, ya en 1988, hace un aporte extraordinario en el concepto "equipo de trabajo"; éste se trata de la introducción del término "sinergia", en donde resalta que se trata de la clave de la colaboración en donde el resultado final del equipo de trabajo es mayor a la suma de sus partes:

> *"El equipo científico no se parece en nada a dos cocineros que, a codazos, tratan de apartarse el uno del otro del perol con caldo; tampoco es como artistas trabajando en un mismo lienzo, o ingenieros calculando cómo empezar a construir un túnel simultáneamente desde ambos lados de la montaña, de manera que los contratistas no lo echen en el medio y surjan, independientemente, en extremos opuestos.*
> *Es más bien, al menos en la etapa de planeación, como una sesión de escritores de chistes, pues aún cuando cada uno sabe, como lo saben todos los científicos, que tener una idea - una ocurrencia - sólo puede ser un acontecimiento personal, cada uno sabe también que puede crearse una atmósfera en que cada uno de los miembros del equipo inspire a los demás de modo que todos puedan desarrollar las ideas de otros y edificar sobre ellas.*
> *Al final, nadie está muy seguro quién pensó qué. Lo principal fue que algo se pensara (...). Sinergismo es la palabra clave en la colaboración: indica que le esfuerzo conjunto es mayor que la suma de las partes"* (Medawar. En: Fainstein, 1997, págs. 62 – 63[76])

Blake, R. y Mouton (1989), siguiendo la línea de Medawar, indican que la sinergia es consecuencia de la interacción

> *"La interacción puede estimular un grado excelente que supera el aporte de cada miembro o la suma de todos los miembros, llegando a un estado de sinergia donde el todo es mayor a la suma de las partes. El resultado del equipo supera la suma de los aportes individuales"* (Blake y Mouton. En: Fainstein, 1997, pág. 60[77]).

Juran, J. M. (1990) manifiesta que una de las razones para la formación de equipos de trabajo es la planificación conjunta, en donde se unen especialistas de diversos campos de trabajo, siendo el resultado una visión más amplia que ayuda a definir y depurar necesidades grupales:

> *"A menudo se establecen los equipos para realizar una planificación conjunta. Cada miembro del equipo es por supuesto un experto en su área del diagrama de flujo; las entradas en esta área, el producto resultante, los clientes inmediatos de ese producto.*
> *El equipo hace posible que todos los miembros ensanchen su visión. Cuando así lo hacen son capaces de plantear cuestiones que, cuando se contestan, clarifican las necesidades mutuas"* (Juran. En: Fainstein, 1997, pág. 63[78]).

---

[76] Medawar, (1988), Consejos a un joven científico, Fondo de Cultura Económica. (Subrayado nuestro)
[77] Blake, R y Mouton, 1989, Como trabajar en equipo, Editorial Norma. (Subrayado nuestro)
[78] Juran, J. M., (1990), La planificación para la calidad, Ediciones Díaz de Santos. (Subrayado nuestro).

Tallis y Minotti, (1991), introducen a la teoría "equipo de trabajo" el concepto de "equipo de trabajo interdisciplinado", en el que todos los miembros poseen igualdad de condiciones para la presentación de sus ideas como valederas dentro del equipo:

> *"Interdisciplinario: la noción de equipo surge como modo válido de trabajo colectivo al que todo grupo aspira y que día a día erige la modalidad de acción en diferentes disciplinas. En un equipo interdisciplinario sus integrantes tienen iguales derechos en lo que a la enunciación de sus propuestas concierne, el mismo valor para generar la resolución del problema y su relevancia sólo esta dado por la jerarquía de la indicación terapéutica o la certeza de la prioridad de esa indicación para un caso determinado, más que por el significado del aporte individual de alguno de los profesionales intervinientes*
> *La noción de equipo estaba vinculada, en la antigüedad, a la noción de embarque, es decir, a los elementos necesarios para ser utilizados por la tripulación de una nave, pero también proporcionaba una representación de trabajo colectivo a fin de llevar a cabo el "Equipamiento"* (Tallis, Minotti y otros. En: Fainstein, 1997, pág. 61[79]).

El concepto de líder, aparece reflejado entre los miembros de un equipo determinado por la tarea a ejecutar, y por la etapa de desarrollo en la que se encuentre. En este sentido lo explica Drucker (1992):

> *"Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea especifica y definida. Suele existir un líder o capitán del equipo. Pero en cada ocasión el liderazgo se determina a si mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo. No hay supervisores ni subordinados, solamente hay veteranos y juniors".* (Drucker. En: Fainstein, 1997, pág. 58[80]).

Los equipos se están convirtiendo en la unidad clave de aprendizaje de las organizaciones (Senge. En: Surdo Eduardo, 1998, pág. 34[81]).

Peter Senge (1992), cita a Bert Russell, quien señala que a un nivel inconsciente entre los integrantes de un equipo se encuentra la dependencia del desempeño individual y del desempeño colectivo, para el logro de los objetivos. Indica que la clasificación de equipo de trabajo, es medido por un "fenómeno llamado alineamiento":

> *"Según Bert Russell éramos un equipo de especialistas y como cualquier grupo de especialistas, nuestro desempeño dependía tanto de la excelencia individual como del buen trabajo conjunto. Ninguno de nosotros tenia que esforzarse para comprender que deberíamos complementar las especialidades con los demás, era un hecho y todos procurábamos una combinación más efectiva. La clase de equipo no recae en la amistad sino en el fenómeno llamado "alineamiento" cuando un grupo de personas funciona como*

---

[79] Tallis, J.; Minotti, H. y otros. (1991). Dificultades en el aprendizaje escolar. (Subrayado nuestro).
[80] Drucker, P. (1992). La gerencia. El Ateneo. (Subrayado nuestro).
[81] Peter, Senge. (1992). La quinta disciplina. Granica. (Subrayado nuestro).

una totalidad, aquí surge una dirección común y las energías individuales se armonizan" (Senge. En: Fainstein, 1997, pág. 57[82]).

En este sentido explica Hubert Landier (1992):

"Hasta estos últimos años, los modelos dominantes en la organización hacían caso omiso de la existencia del equipo y de su papel como célula elemental de la vida en el trabajo. Hoy en día estos modelos muestran claramente su insuficiencia. La dirección de las empresas más rentables se basa, en gran parte, en el espíritu del equipo y el papel reconocido a las diferentes formas de trabajo en pequeños grupos". (Landier. En: Surdo, 1998, pág. 34[83]).

Según Charles Garfield (1992), el equipo de trabajo logra resultados a nivel motivacional individual:

"Los equipos aprovechan y amplían el poder creativo de la fuerza de trabajo. Cuando se les concede suficiente autonomía y responsabilidad, pueden convertir a empleados aburridos, automatizados y desmoralizados en socios innovadores y productivos que participan plenamente" (Garfield. En Surdo, 1998, pág. 32[84]).

Sinclair A. (1992[85]. En Robbins, 1999, pág. 304) explica que los equipos de trabajo no son una panacea, explicando que las suposiciones que para él, fundamentan la ideología de los equipos son adversas: *"Los equipos maduros están orientados a las tareas y han minimizado exitosamente las influencias negativas de otras fuerzas de grupo".* Sinclair opina que en el momento en que un equipo de tarea se constituye, experimenta un comportamiento contra las tareas y sufren, con frecuencia, desacuerdos internos acerca de las tareas y resultados de las decisiones, con bajas tasas de participación y de apatía de grupo: *"Las metas individuales, de grupo y organizacionales pueden ser todas integradas en las metas comunes del equipo".* Sinclair afirma que los miembros de un grupo no están motivados por la autorealización y la sociabilidad que supuestamente ofrecen, éstos sufren a causa de las competencias, el conflicto y la hostilidad. "La experiencia de equipo raramente es satisfactoria".

Por otra parte, Zemke R. (1993[86]. En: Robbins, 1999, pág. 303) señala que un estudio realizado en Ernst & Young demostró que los equipos tienen todos los beneficios antes descritos en organizaciones que se desempeñan "pobremente en sus mercados, en términos de ganancias, productividad y calidad", en empresas con desempeño medio, el estudio demostró que los "resultados netos no cambiaron por las actividades del equipo". Por último, en compañías de alto desempeño, la introducción de equipos de trabajo hizo que disminuyera el desempeño.

Robert Waterman (1993), clasifica a los equipos de trabajo, como la forma organizativa actual de culminar con las masas burocráticas existentes en las organizaciones:

---

[82] Idem. (Subrayado nuestro).
[83] Landier, Humbert. (1992). Hacia la empresa inteligente. Editorial Deusto. (Subrayado nuestro).
[84] Garfield, Charles. (1992). Los empleados son primero. McGraw Hill. (Subrayado nuestro).
[85] Sinclair, A. (1992). The Tyranny of a Team Ideology, Organization Studies. Vol.13. Núm. 4.
[86] Citado en su libro Rethinking the Rush to Team Up, Training. 1993. pág. 56.

"Los equipos de trabajo son una forma organizativa que desafía a la burocracia a fin de abrazar la innovación y el cambio. Atraviesa los organigramas, los departamentos, las funciones, las descripciones de puesto, las jerarquías y las tradiciones como un cuchillo caliente que atraviesa la mantequilla". (Waterman. En: Surdo, 1998, pág. 32-33[87]).

Según Franco, Getter y Schinagel (1993), afirman que los equipos de trabajo son originados para dar soluciones organizacionales, por parte de los involucrados:

"Se define a un equipo como dos o más personas que coordinan sus actividades y recursos para lograr una meta común. Generalmente esa meta tiene que ver con la resolución de problemas organizacionales a mayor o menor escala, cuando lo que se desea es que la solución se origine por vía de la participación de los involucrados y no por la imposición de los niveles superiores". (Franco, Getter y Schinagel. En: Kolster M. y otros, 1999, pág. 27[88]).

Francisco Gil y García (1993) clarifican que los equipos de trabajo pueden ser temporales o permanentes e interdependientes con otros departamentos de la organización:

"El concepto de equipo (equipo operativo o de trabajo) corresponde más bien a pequeños grupos, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos con una acción coordinada, que forma parte del trabajo de la organización de la que aquellos son responsables. Los equipos de trabajo constituyen unidades, permanentes o temporales, relativamente independientes y autónomas, aunque mantienen una dependencia de otros sistemas, a nivel de departamento o sección". (Gil y García, 1993, pág. 27[89]).

Katzembach y Smith (1993), indican que el liderazgo ejercido internamente en el equipo de trabajo es compartido por los miembros del mismo, con responsabilidad individual y colectiva, en donde su desempeño es medido por los resultados que consideren que el equipo a alcanzado en función de los objetivos propuestos.

"(Tienen) roles de liderazgo compartidos, responsabilidad individual y colectiva, propósitos específicos que el propio equipo desarrolla, productos del trabajo colectivo. Promueve las discusiones abiertas y reuniones para resolver problemas; mide su desempeño a través de los resultados propios del equipo. Los integrantes del equipo discuten, deciden y trabajan juntos" (Katzembach y Smith. En: Fainstein, 1997, pág. 58[90]).

Margerinson y McCann (1993) nuevamente vuelven a resaltar que el equipo de trabajo debe tener propósitos comunes entre sus miembros y el esfuerzo total es el resultado del trabajo en equipo.

---

[87] Waterman, Robert . (1993). Adhocracia. Editorial Ariel. (Subrayado nuestro).
[88] Franco, Getter y Schinagel. (1993). Pág. 56. En: Brito y Goicochea, Estudio de las variables predictoras de la efectividad de los equipos de trabajo, Trabajo de Grado, 1998, pág. 19. (Subrayado nuestro)
[89] Subrayado nuestro.
[90] Katzembach y Smith. (1993). Harvard Business Review. (Subrayado nuestro).

"Una característica clave de un equipo es que los miembros tienen un propósito en común y dependen uno del otro para el máximo rendimiento. Trabajando, la mayoría de los trabajos se realizan en forma individual, pero el esfuerzo total define el trabajo en equipo" (Margerinson y McCann. En: Fainstein, 1997, pág. 60[91]).

El objetivo principal de los equipos de trabajo, es el óptimo desempeño de sus funciones, en donde éstos son medidos por los resultados grupales y no por el resultado individual de cada uno de sus miembros:

"El objetivo principal de la implantación de equipos de trabajo no es el conocimiento adquirido por quienes lo integran, sino un mejor desempeño en las funciones desplegadas, reflejado en el rendimiento de la actividad, en la efectividad de los procesos y en resultados evidentes" (Nicholson. En: Fainstein, 1997, pág. 57-58[92]).

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del equipo de trabajo, es necesario que los miembros se encuentren en estado de interdependencia, y que los procesos de comunicación sean efectivos y continuos, así lo explican Milkovich y Boudreau (1994)

"*Un equipo es un conjunto de dos o más personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y que se comunican e interactúan entre sí de una forma más o menos continua. En muchos casos (pero no siempre) trabajan muy cerca".* (Milkovich y Boudreau. En: Fainstein, 1997, pág. 61[93]).

Un término importante, que debe ser utilizado en el concepto "equipo de trabajo", es la cultura organizativa, que debe de ser acorde con las necesidades de adiestramiento para alcanzar mejores resultados a nivel de habilidades y prácticas:

"El trabajo en equipo no ocurre simplemente por un mandato de arriba. Tampoco surge de un día para otro. Requiere la existencia de una cultura corporativa que lo apoye, ciertas habilidades de gerenciamiento y práctica. Los grupos funcionan mejor cuando cada uno respeta al otro y tiene algo importante por agregar" (Garber. En: Fainstein, 1997, pág. 59[94]).

Katzenbacht (1995), elimina de forma explícita el término cooperación de su concepto "equipo de trabajo", dándole más fuerza al término compromiso y responsabilidades mutuas para la correcta consecución del objetivo del equipo:

"Los verdaderos equipos no deben cooperar. Deben lograr sus objetivos. Debe aparecer un compromiso común hacía un objetivo formal de trabajo. Las reglas

---

[91] Margerinson, C. y McCann, D. (1993). Administración en equipo. Ediciones Macchi. (Subrayado nuestro).
[92] Nicholson, T. (1994). Como mejorar su equipo de trabajo. Ediciones Macchi. Colombia. (Subrayado nuestro).
[93] Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Addison Wesley. EE.UU. (Subrayado nuestro).
[94] Garber, M. (Enero-Febrero, 1995). Revista Negocios. Nº 4. Buenos Aires. Argentina. (Subrayado nuestro).

deben ser claras (...). Los equipos necesitan responsabilidades mutuas". (Katzenbacht. En: Fainstein, 1997, pág. 59[95]).

Gadow (1995) introduce en el término "habilidades técnicas y atributos personales", un adjetivo de suma importancia: "equilibrio", que permitirá lograr la culminación de los objetivos con eficiencia:

"Un equipo requiere un equilibrio de habilidades técnicas y atributos personales que permiten abordar la tarea con eficiencia" (Gadow. En: Fainstein, 1997, pág. 57[96]).

Según Naisbitt y Aburdene (1996), el concepto "equipo de trabajo" se ve reflejado bajo los siguientes términos:

"Por su flexibilidad, rapidez y carga de talento, el modelo del pequeño equipo es la alternativa más extendida y popular a la organización burocrática. A través de esta estructura nueva y flexible, las empresas, desde las grandes industrias automovilísticas de Detroit hasta las empresas de software de Silicom Valley, están reorganizando con éxito el flujo de poder y comunicación dentro de la propia empresa" (Naisbitt y Aburdene. En: Surdo, 1998, pág. 34[97]).

Un grupo de trabajo se convierte en un equipo de trabajo Kinicki y Kreitner (1997. En: Kolster M. y otros, 1999, pág. 33[98]):

1. El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
2. La responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito tanto individual como colectivo.
3. El grupo desarrolla su propia finalidad o misión.
4. La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

Según Fainstein (1997), siguiendo la línea de Kinicki y Kreitner, explica que otra diferencia resaltante entre equipos de trabajo y grupos de trabajo, es que en el primero se da un cambio de calidad, y en el segundo únicamente es la suma de actividades de varios individuos:

"Conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados. En el concepto de equipo, el trabajo como tal le da una instancia cualitativa diferente en relación con la noción de grupo. En el grupo (de trabajo) se produce la simple suma de actividades, tareas, etc. En el equipo hay además un cambio de calidad. La producción, la realización de la tarea y el resultado son del equipo y como tal se evalúan" (Fainstein, 1997, pág. 64-65[99]).

---

[95] Katzenbacht, J., (Enero–Febrero, 1995). Revista Negocios. Nº 4. Buenos Aires. Argentina. (Subrayado nuestro).
[96] Gadow, F.. (1995). Ahora, el equipo de trabajo. La Nación. Buenos Aires. Argentina. (Subrayado nuestro).
[97] Naisbitt y Aburdene. (1996). Reinventar la empresa. Ediciones Folio. (Subrayado nuestro).
[98] Kinicki y Kreitner. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Editorial McGraw Hill. España.
[99] Subrayado nuestro.

Incluso, Fainstein resalta que la denominación equipo, debe ser adquirido por aquellos equipos de trabajo que verdaderamente reúnan las características necesarias, de lo contrario bajará su nivel de producción y se constituirán en "pseudo equipos":

> *"No basta que un equipo se autodenomine como tal, sino que tendrá que observarse ciertas condiciones para afirmar esta característica. Cuando un grupo de trabajo comienza a denominarse así mismo equipo, como un mero enunciado y no como un equipo potencial, es probable que su producción disminuya, constituyéndose en los que Katzembach y Smith (The wisdom of teams) denominan pseudo - equipos"* (Fainstein, 1997, pág. 74[100]).

Para Fainstein (1997), *el equipo es tal, en el momento de la acción.* Esto implica que mientras un gerente prepara la información para la reunión del equipo, su acción no es propia de equipo. Aunque su sentido de pertenencia al equipo, en ese momento está presente, *el se prepara para el momento en que va a estar como equipo.* En este sentido Fainstein explica:

> *"Esta sensación de pertenencia, individual, interna y diferente de la de los otros miembros del equipo, es subjetiva y poco fácil de medir; es a la vez situacional y está vinculada con el acontecer individual (y los atravesamientos culturales, económicos y sociales de la persona) y por sus relaciones con el resto de los miembros del equipo, su conductor y la organización".* (Fainstein, 1997, pág. 76).

Fainstein (1997, págs. 82 – 98), agrega en su teoría, un decálogo del equipo de trabajo en donde, a su juicio, refleja las variables determinantes que deben existir en un "equipo de trabajo". A continuación se exponen:

1. <u>Constitución de los equipos con un propósito predeterminado</u>: Fainstein explica que para que un equipo se constituya como tal debe de haber un propósito convocante, que se convertirá en la meta u objetivo cuantificable cuando el equipo y/o la organización planteen pautas que hagan medibles los propósitos. "El propósito debe estar claramente ligado a la realización de una tarea". Es decir, que no se conciben equipos sin tarea.
2. <u>Alcance de los propósitos en un plazo determinado</u>: Fainstein indica. "El tiempo se constituye en un factor ambivalente en los equipos de trabajo"
3. <u>Especialización individual y co-especialización en equipos</u>: Según Fainstein, los integrantes de los equipos de trabajo deben desarrollar un elevado grado de dominio personal, el cual define como: " desarrollar en forma intensiva sus conocimientos y habilidades para desempeñar una tarea (profesionalidad) (...)y reconocimiento de fortalezas y debilidades en el trabajo propio, de otros y con otros" Este autoreconocimiento se basa en tres niveles: el nivel de lo que uno puede hacer, el nivel de lo que uno sabe o entiende, y el nivel de saber quienes somos y deseamos ser. En este sentido, la co-especialización como herramienta para el entrenamiento y la incorporación de la actitud de intercambio con otros es una condición indispensable. De esta manera se logra la especialización individual y la co-especialización del equipo.

---

[100] Subrayado nuestro.

4. La selección de los integrantes del equipo: Debe basarse principalmente en: habilidades individuales y condiciones psicológicas.
5. Evaluación por procesos. Evaluación por resultados: "El mundo se rige hoy por los resultados. Los presupuestos son el corsé de todo tipo de organización. El presupuesto mismo se convierte en sensor de muchos resultados, pero, estos parámetros de evaluación deberían ser una mezcla adecuada de procesos y de resultados.
6. Estilo del equipo: Según Fainstein, el estilo del equipo es determinado por los siguientes factores: acuerdos internos que alcanzan los integrantes para instrumentar su estrategia, recursos con los que cuenta para desarrollar su estrategia, estilo individual de los integrantes y del conductor y la forma de articularse, por condicionantes, económicos y sociales predominantes en la organización a través de una visión común, políticas y normas, por la historia de los acontecimientos y por los conocimientos y experiencia del conductor y de sus integrantes.
7. Los estándares de calidad: "Actualmente, los equipos, para ser comprendidos como tales, tienen como requisito vinculado con la tarea, el cumplimiento de estándares de calidad.
8. Confiabilidad: "La confiabilidad es esencia del equipo operando (...). La confiabilidad se construye en un proceso continuo, cuando el equipo tiene tiempo para desarrollarla. En equipos efímeros la confiabilidad está muchas veces implícita en la profesionalidad de sus integrantes. Es decir que la confiabilidad es una variable ligada al contacto con el otro, pero también inciden factores como la profesionalidad, el prejuicio o el preconocimiento para ello."
9. El "juramento" de equipo: "El equipo se constituye en la acción. En la acción cada integrante, a su modo, va conformando una modalidad de interacción que configura una especie de *rito iniciático*, el juramento. Esto constituye y marca los límites del equipo. Por él se observa al equipo desde otros equipos y se le reconoce como tal" Sin embargo, Fainstein aclara que el juramento puede operar desde dos formas distintas. En la primera se vislumbra una fuerte cohesión, una fuerte adhesión a las normas que se establecen, que logran la unión al equipo contra la dispersión individual. La segunda forma puede instalar una cohesión imaginaria, sustitutiva y anuladora de las diferencias individuales que puede perjudicar la producción que se pretende lograr.
10. Ética, motivación y capacitación: "Si bien las formas de vínculos interpersonales son propias de la intimidad de quienes se vinculan, en la construcción del equipo debe haber una expectativa ética de relacionarse de parte de los integrantes y conductores". La satisfacción de ciertos principios éticos, de los cuales la capacitación permanente y la competencia no están excluidas, es un motivador para los integrantes del equipo.

Según García Rodríguez y otros. (en De Abreu, 1999, pág. 4[101]):

"Una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común compuestos por un número reducido de personas que adoptan roles y

[101] García Rodríguez y otros. En: Odreman y Ortiz: Competencias predictoras del desempeño eficaz de los equipos de trabajo. Tesis de Grado. UCAB. 1997. pág. 40.

funciones con flexibilidad de acuerdos, con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso afectivo en un clima de respeto y confianza".

Según Odreman y Ortiz (1997), reiteran el concepto "equipo de trabajo":

"Los equipos de trabajo representan un número pequeño de personas con habilidades complementarias, quienes se comprometen con un propósito y meta común, al desempeño de metas y a acercarse para tener dominio sobre sí mismos y hacerse mutuamente responsables. (Odreman y Ortiz. En: Kolster y otros, 1999, pág. 27[102]).

Según Warner B. (en De Abreu, 1999, pág. 4[103]):

"Los equipos de trabajo son una actividad donde los miembros de un grupo comienzan a entender más acerca de la naturaleza de la dinámica de grupos y la efectividad del equipo de trabajo, particularmente las interrelaciones entre procesos y contenido; y aprender a aplicar ciertos principios y habilidades de los grupos para lograr una mayor eficiencia en sí mismos".

Dyer (1998), difiere de Katzenbacht, al presentar el concepto "equipo de trabajo" unido al término colaboración para el logro de los objetivos:

"Es un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito y se alcancen las metas". (Dyer, 1998, pág. 4).

Según Eduardo Surdo (1998), trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre los hombres.

"El equipo de trabajo es un pequeño número de personas convocadas específicamente por la dirección, comprometidas con una finalidad común que sólo se puede lograr por un trabajo complementario e interdependiente de sus integrantes. El equipo de trabajo es un conjunto de personas que, al ir generando un modo particular de hacer las cosas (trabajo en equipo), se van constituyendo como grupo, como una unidad social fuertemente estructurada. Los miembros del equipo provienen de distintas unidades de la organización y de distintos niveles de la misma, aún formando parte del equipo, con dedicación total o parcial, no por ello dejan los integrantes del equipo de pertenecer a su unidad de origen. Y deben por ello responder a una doble dirección, la de su unidad y la del equipo. El director del equipo es una persona designada por la dirección, que a ella informa y de ella depende. Según sea la importancia del proyecto, así será habitualmente, el nivel jerárquico de este director" (Surdo, 1998, págs. 25-29).

---

[102] Odreman y Ortiz. (1997). Competencias predictoras del desempeño eficaz de los equipos de trabajo. Tesis de Grado. UCAB. (Subrayado nuestro)

[103] Warner. En: Odreman y Ortiz. Competencias predictoras del desempeño eficaz de los equipos de trabajo. Tesis de Grado. UCAB. 1997. pág. 40.

Eduardo Surdo (1998, págs. 31 – 32), explica las ventajas de trabajar en "equipos de trabajo"

1. Optimo rendimiento: "La producción, sea cual sea, es ese trabajo que el equipo ha definido y asumido como suyo. Todos se sienten involucrados. Se han comprometido en obtener unos objetivos y los obtienen".
2. Calidad excelente: "Es fruto de un alto sentido de responsabilidad entre los integrantes del equipo. Sienten que son parte del esfuerzo del equipo. Hay conciencia de que todos navegamos en el mismo barco".
3. Problemas mejor resueltos: "Nadie sabe tanto como todos juntos. Se obtienen mejores soluciones dado que los miembros provienen de áreas diferentes y poseen conocimientos muy diversos"
4. Decisiones eficaces: "Se reduce el tiempo de aplicación y hay una mejor aceptación de las decisiones porque los miembros las sienten suyas, y no han sido impuestas".
5. Flexibilidad: "El grupo se crea con facilidad. Aprende a enfrentarse a nuevos retos. Incorpora a nuevos miembros según la tarea. Los equipos se hacen y se deshacen según las necesidades de la empresa".
6. Alta moral del grupo: "Los intereses particulares coinciden con los fines y objetivos comunes. Esta convergencia genera colaboración y una utilización más eficaz de los recursos personales. No se guardan ni ocultan talentos, se ofrecen. La comunicación es abierta, todos participan. Todos aprenden de la interacción. Existe una fuerte cohesión y espíritu de grupo. *La unión hace la fuerza.* Los integrantes del equipo se sienten satisfechos y orgullosos por su trabajo, se divierten juntos, desarrollan aspectos lúdicos y un buen sentido del humor que les ayuda a superar las presiones de un trabajo intenso".
7. Menor oposición en la organización formal: "En la medida que el equipo no significa un cambio permanente de poder dentro de la organización, las oposiciones de ciertos departamentos son menores ante las modificaciones de estructura, de procedimientos y de normas que implica la creación del equipo".
8. Desarrollo personal de sus integrantes y desarrollo de la propia organización: "El equipo como grupo humano aporta beneficios y ventajas psicológicas para los miembros. Es un medio que satisface las necesidades de amistad, de apoyo y afecto de sus integrantes, que desarrolla y confirma el sentido de identidad de cada uno de ellos, que mantiene su autoestima, que reduce la inseguridad frente a otros, que permite comprobar y comentar la realidad social del entorno, que facilita la solución de los problemas que afectan a sus miembros. Se logra también un mayor desarrollo de la organización al contar con una buena trama de relaciones entre distintas personas para proyectos futuros.".

Eduardo Surdo (1998, pág. 36) completa su análisis de equipos de trabajo, haciendo una comparación entre el trabajo tradicional y la nueva tendencia al trabajo:

En las Unidades Tradicionales	En los Equipos de Trabajo
La tarea está desmenuzada, y las personas sólo se responsabilizan de la parte que les atañe. Las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos.	Las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido. Ellas asumen una responsabilidad como individuos y como una parte del colectivo que integran
El logro del trabajo, el producto o servicio se obtiene al final, como fruto de una suma de aportes individuales	El producto o servicio se obtiene exclusivamente como fruto del trabajo colectivo e interdependiente
Los miembros de grupo se consideran "mano de obra". Aportan su hacer.	Los miembros de un equipo se consideran personas completas que aportan su hacer, su pensar y su sentir al grupo.
El liderazgo "oficial" es ejercido por el gerente o director de la unidad	El liderazgo es compartido por varios miembros del equipo, según las necesidades.
Los miembros no conocen ni valoran las tareas de sus colegas, ni sus contribuciones, que generalmente desconocen.	Los miembros están involucrados y conocen y negocian las contribuciones de cada uno a la tarea común.
La comunicación para la tarea es pobre, limitada, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y los desacuerdos.	La comunicación es abierta, comprometida y honesta. Todos participan y expresan con libertad sus puntos de vista. Se discute y se negocia.
Frente al conflicto, el grupo se inhibe. La dirección debe solucionarlo.	El equipo asume que el conflicto es parte de su vida y lo resuelve constructivamente.

Las características de los equipos de trabajo según Cárdenas y Larrañaga (1998) son:

1. Tienen un propósito claro, compartido, con el cual el equipo está comprometido.
2. Poseen metas claras, precisas y altamente retadoras
3. Existen sistemas de recompensas individuales y colectivas
4. Existe confianza incondicional entre sus miembros y en la capacidad de respuesta del equipo
5. Superan cualquier expectativa de desempeño.
6. Se preocupan permanentemente por el desempeño personal y por el éxito de todos.
7. La visión es elaborada en equipo y es sentida y compartida.
8. Dedican todo el tiempo necesario para alcanzar resultados extraordinarios.
9. Están facultados para compartir varias funciones de dirección y liderazgo.
10. Planean, controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo.
11. Fijan sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo.
12. Frecuentemente ellos crean sus propios trabajos y revisas su desempeño como grupo.
13. Pueden preparar sus propios presupuestos y coordinan su trabajo con otros departamentos.
14. Usualmente ordenan materiales, mantienen inventario y tratan con proveedores.
15. Frecuentemente son responsables de adquirir cualquier nuevo entrenamiento que pudieran necesitar.
16. Pueden contratar su propio reemplazo o asumir la responsabilidad por la disciplina de sus miembros.
17. Toman la responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios.

Stephen Robbins (1999), declara al concepto "equipo de trabajo" enmarcada bajo el concepto de "sinergia":

"Es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales" (Robbins, 1996, pág. 348[104]).

Adicionalmente indica las ventajas de trabajar en equipo son múltiples (mayor motivación del empleado, niveles más altos de productividad, una mayor satisfacción del empleado, compromiso común hacia las metas, mejor comunicación, habilidades de trabajo múltiple y flexibilidad en la organización), sin embargo señala que todas las ventajas no siempre se logran en todas las organizaciones.

Según Cesar Sánchez (2000, pág. 19), el equipo de trabajo es:

"Sistema organizado en función de cumplir un objetivo preestablecido (generalmente determinado exteriormente) dotado de una estructura normativa y funcional, amplio sentido de pertenencia y manejo de la interdependencia de los miembros".

[104] Subrayado nuestro.

Como se pudo observar, distintos autores mencionan en sus conceptos de "equipo de trabajo", iguales variables o términos, al igual que existen autores que se identifican por la utilización de algún término y/o variable en particular, no utilizado por otros autores. A continuación se procederá a hacer una breve síntesis de los mismos, por términos y variables, identificando al (los) autor (es) que al respecto se han referido:

- Pequeño número de personas:
  Humbert Landier (1992)
  Francisco Gil (1993)
  Odreaman y Ortiz (1997)
  Eduardo Surdo (1998)

- Realización de una tarea:
  Fainstein (1997)

- Variedad de especializaciones:
  Mory (1964)
  Chiavenato (1983)
  Jorge Etkin (1985)
  Juran (1990)
  Tallis y Minotti (1991)
  Drucker (1992)
  Fainstein (1997)

- Interdependencia de los miembros:
  Peter Senge (1992)
  Milcovich y Boudeau (1994)
  Eduardo Surdo (1998)
  César Sánchez (2000)

- Utilización de diversas aptitudes:
  Mory (1964)

- Principal base para la organización:
  Shein y Benins (1965)
  Peter Senge (1992)
  Humbert Landier (1992)

- Ejecutar tarea acorde con el objetivo de la Organización:
  Shein y Benins (1965)

- Comparten la responsabilidad:
  Shein y Benins (1965)
  McGregor (1969)
  Katzembach y Smith (1993)
  Katzembach (1995)
  Kinicky y Kreitner (1997)

Odreaman y Ortiz (1997)
Charles Garfield (1992)
Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Sistema de Poder:
  Shein y Benins (1965)

- Normas grupales:
  Shein y Benins (1965)
  McGregor (1969)
  Katzembach (1995)
  César Sánchez (2000)

- Unidad grupal:
  Shein y Benins (1965)

- Metas / Objetivos / Propósitos comunes predeterminados:
  Shein y Benins (1965)
  Kisnerman (1981)
  Chiavenato (1983)
  Bleger (1987)
  Sinclair (1992)
  Franco, Getter y Shinager (1993)
  Margerison y Mc Can (1993)
  Fainstein (1997)
  Odreman y Ortiz (1997)
  Dyer (1998)
  Eduardo Surdo (1998)
  Cárdenas y Larrañaga (1998)
  César Sánchez (2000)
  Stephen Robbins (1999)

- Relaciones en un medio ambiente:
  Shein y Benins (1965)
  Kisnerman (1981)

- Confianza Mutua:
  McGregor (1969)
  Chiavenato (1983)
  Fainstein (1997)
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Continuidad de las interacciones:
  Milcovich y Boudeau (1994)

- Comunicación efectiva:
  McGregor (1969)
  Chiaventao (1983)

Naisbitt y Aburdene (1996)
Milkovich y Boudeau (1994)
Eduardo Surdo (1998)
Stephen Robbins (1999)

- Expresiones abiertas a los pensamientos:
  McGregor (1969)

- Evaluaciones:
  McGregor (1969)

- Preparación Técnica:
  McGregor (1969)

- Acuerdo de conservación de paz interna:
  McGregor (1969)
  Chiavenato (1983)

- Compromiso de exteriorizar cualquier conflicto:
  McGregor (1969)

- Entendimiento a la tarea:
  McGregor (1969)

- Determinación de la estructura:
  Mory (1964)
  McGregor (1969)
  Kisnerman (1981)
  Jorge Etkin (1985)
  Odreamn y Ortiz (1997)

- Cooperación/Colaboración:
  McGregor (1969)
  Chiaventao (1983)
  Drucker (1992)
  Francisco Gil (1993)
  Dyer (1998)

- Propósito formal:
  McGregor (1969)
  Katzembach y Smith (1993)
  Eduardo Surdo (1998)

- Fijación conjunta de los objetivos:
  McGregor (1969)
  Katzembach y Smith (1993)
  Kinicky y Kreitner (1997)
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Alto grado de comunicación informal:
  McGregor (1969)

- Conciencia del beneficio mutuo:
  Trotta y Cristoforeti (1979)
  Eduardo Zurdo (1998)

- Intereses particulares unidos a intereses grupales:
  Trotta y Cristoforeti (1979)

- Prolongación del entrenamiento familiar de la sensibilidad:
  Luthans (1980)

- Percepción de la necesidad de cambio y desarrollo (Descongelación):
  Luthans (1980)

- Diagnóstico de la situación y establecimiento de elementos de acción (Movimiento):
  Luthans (1980)

- Evaluación y estabilización del cambio (Recongelación):
  Luthans (1980)

- Integración de conocimientos:
  Kisnerman (1981)

- Código común y operacional:
  Kisnerman (1981)

- Sistema:
  Kisnerman (1981)
  Jorge Etkin (1985)
  César Sánchez (2000)

- Existencia de una crítica común:
  Chiavenato (1983)

- Coordinación de un especialista (líder):
  Chiavenato (1983)
  Drucker (1992)

- Autoevaluación:
  Chiavenato (1983)
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Compresión de objetivos:
  Chiavenato (1983)

- Utilización de habilidades:
  Chiavenato (1983)
  Drucker (1992)

- Función de toma de decisiones:
  Jorge Etkin (1985)

- Integración de capacidades individuales:
  Jorge Etkin (1985)

- Coordinación de actividades:
  Jorge Etkin (1985)
  Franco, Getter y Shinager (1993)
  Francisco Gil (1993)

- Función de formación y desarrollo del recurso humano:
  Jorge Etkin (1985)
  Eduardo Surdo (1998)

- Ofrecimiento de respuestas dinámicas en el tiempo:
  Jorge Etkin (1985)

- Intervención conjunta:
  Jorge Etkin (1985)

- Estructura solamente cuando se opera:
  Bleger (1987)

- Función de adiestramiento:
  Bleger (1987)
  Peter Senge (1992)
  Fainstein (1997)

- Sinergia:
  Medawar (1988)
  Blake y Mouton 81989)
  Margerison y Mc Cann (1983)
  Fainstein (1997)
  Stephen Robbins (1999)

- Ensanchamiento de la visión:
  Juran (1990)
  Charles Garfield (1992)

- Clarificación de necesidades mutuas:
  Juran (1990)

- Igualdad de condiciones entre los miembros:
  Tallis y Minotti (1991)

- Rentabilidad:
  Humbert Landier (1992)

- Forma de fulminar a la burocracia:
  Robert Waterman (1993)

- Función de lograr la innovación:
  Charles Garfield (1992)
  Robert Waterman (1993)

- Coordinación de recursos:
  Franco, Getter y Shinagel (1993)

- Resolución de problemas organizacionales con éxito:
  Franco, Getter y Shinagel (1993)
  Eduardo Surdo (1998)

- Contacto directo entre los miembros:
  Francisco Gil (1993)

- Interdependencia con otros departamentos:
  Francisco Gil (1993)
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Autonomía:
  Charles Grafield (1992)
  Francisco Gil (1993)

- Liderazgo compartido:
  Katzembach y Smith (1993)
  Kinicky y Kreitner (1997)
  Eduardo Surdo (1998)
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Discusiones abiertas:
  Katzembach y Smith (1993)
  Eduardo Surdo (1998)

- Medición de desempeño a través de resultados propios del equipo:.
  Katzembach y Smith (1993)
  Kinicky y Kreitner (1997)
  Fainstein (1997)

- Decisiones eficaces en conjunto:
  Katzembach y Smith (1993)
  Eduardo Surdo (1998)

- Mejoramiento del desempeño de las funciones:
  Nicholson (1994)

- Dirección común:
  Peter Senge (1992)

- Alineamiento:
  Peter Senge (1992)

- Cultura corporativa que apoye al equipo:
  Garber (1995)

- Respeto entre los miembros:
  Garber (1995)

- Logro de objetivos:
  Katzembach (1995)
  Dyer (1998)

- Compromiso en el logro de los objetivos:
  Katzembach (1995)
  Odreman y Ortiz (1997)
  Cárdenas y Larrañaga (1998)
  César Sánchez (2000)
  Stephen Robbins (1999)

- Equilibrio entre las habilidades técnicas y los atributos personales:
  Gadow (1995)
  Odreman y Ortiz (1997)
  Stephen Robbins (1999)

- Flexibilidad de la estructura:
  Naisbitt y Aburdene (1996)
  Eduardo Surdo (1998)
  Stephen Robbins (1999)

- Rapidez:
  Naisbitt y Aburdene (1996)
  Peter Senge (1992)

- Carga de talento:
  Naisbitt y Aburdene (1996)

- Flujo de poder:
  Naisbitt y Aburdene (1996)

- Cambio de calidad (Calidad excelente):
  Fainstein (1997)
  Eduardo Surdo (1998)
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Equipo en el momento de la acción:
  Fainstein (1997)

- Sentimiento de pertenencia temporal y subjetiva:
  Fainstein (1997)
  César Sánchez (2000)

- Plazo determinado para el alcance de los propósitos:
  Fainstein (1997)

- Selección de los integrantes del equipo:
  Fainstein (1997)

- Ética moral entre los miembros:
  Fainstein (1997)
  Eduardo Surdo (1998)

- Motivación entre los miembros:
  Fainstein (1997)
  Stephen Robbins (1999)

- Participación activa:
  Charles Garfield (1992)

- Reclutamiento entre los miembros por parte de la dirección:
  Eduardo Surdo (1998)

- Unidad social fuertemente estructurada:
  Eduardo Surdo (1998)

- Sentido de pertenencia a su unidad de origen:
  Eduardo Surdo (1998)

- Integrantes que responden a una doble dirección:
  Eduardo Surdo (1998)

- Optimo Rendimiento:
  Eduardo Surdo (1998)

- Menor oposición a la unidad de origen:
  Eduardo Surdo (1998)

- Desarrollo de la organización:
  Eduardo Surdo (1998)

- Mayor productividad:
  Stephen Robbins (1999)

- Satisfacción personal entre los miembros:
  Eduardo Surdo (1998)
  Stephen Robbins (1999)

- Minimización de influencias negativas de grupos externos al equipo:
  Sinclair (1992)

- Conflicto asumido entre los miembros:
  Eduardo Surdo (1998)

- Estructura funcional:
  César Sánchez (2000)

- Metas/Objetivos/Propósitos retadores:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Sistema de recompensa individual y colectiva:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Capacidad de respuesta de los miembros:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Superación de cualquier expectativa de desempeño:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Preocupación permanente por el desempeño personal y colectivo:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Visión elaborada en conjunto:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Aptos para desempeñar funciones compartidas de dirección:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Dedicación del tiempo necesario para alcanzar los objetivos:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Planeación, control y mejoramiento de su propio trabajo:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Preparación de su propio presupuesto:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Trato con proveedores:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Responsables de su entrenamiento:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Mantenimiento de inventario:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

- Aptos para contratar su propio personal:
  Cárdenas y Larrañaga (1998)

IV. CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES Y TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DE "GRUPO DE TRABAJO" Y "EQUIPO DE TRABAJO"

1..- CRITERIO DE CLASIFICACIÓN:

Partiendo del principio de que todo "equipo de trabajo" es un "grupo" aunque no todo "grupo" es un "equipo de trabajo", la variable fundamental que define toda relación humana, todo agregado social y por supuesto al "grupo" y al "equipo de trabajo", es la interacción. Se entiende por interacción:

> *"Concepto global que implica la totalidad de las relaciones interpersonales. En este sentido se consideran todas las formas posibles: interacción física, afectiva, intelectual, verbal, no verbal, etc."* (Sánchez, 2000, pág. 36).

A partir de este concepto de interacción, se pueden establecer niveles de funcionamiento del "equipo de trabajo" y del "grupo" según el tipo de interacción que puede observarse en el desenvolvimiento de esos agregados sociales. Sánchez (1981, 1999) establece niveles de funcionamiento del "equipo de trabajo" en función del predominio de la interacción intelectual o de la interacción afectiva. Define interacción intelectual:

> *"Expresión de pensamientos, sentimientos y comportamientos que responden a motivaciones conscientes centradas en el logro de los objetivos y metas del equipo y el cumplimiento de las tareas asociadas"* (Sánchez, 1999, pág. 29).

Interacción afectiva:

> *"Expresión de pensamientos, sentimientos y comportamientos vinculados a necesidades por lo general no evidenciadas conscientemente en el "equipo de trabajo" y que, eventualmente, podrían provocar cierta disfuncionalidad en el logro de sus objetivos y metas"* (Sánchez, 1999, pág. 29).

La interacción intelectual es la base del funcionamiento del "equipo de trabajo" a "nivel de contenido" y a "nivel de procedimiento". El "nivel de contenido" constituye la razón de ser del "equipo de trabajo" y está determinado por el logro del objetivo que se le ha definido exteriormente. El "nivel de contenido" consta a su vez del entorno del objetivo, el entorno físico y el entorno humano; los cuales pueden ser definidos o descritos en términos conceptuales o de diseño conceptual del "equipo de trabajo". El "entorno del objetivo" incluye la definición del objetivo o propósito de grupo, sus metas, sus procesos de actividades, su estructura interna, la distribución de roles y responsabilidades y la estructura normativa del grupo; también puede incluirse una consideración acerca de su visión y oportunidades y amenazas. El "entorno físico" se refiere a su ubicación geográfica, la facilidad de aparato externo con que cuenta, la facilidad de aparato interno

(equipos, inmobiliario, tecnología, etc), y el tiempo del cual dispone. Finalmente, el "entorno humano" está referido a los miembros del equipo en términos de sus cualidades y al tamaño del equipo. Por su parte, el nivel de procedimiento representa el CÓMO del "equipo de trabajo", es decir, el modo de alcanzar el objetivo del "equipo de trabajo", lo cual incluye, fundamentalmente, los procedimientos de trabajo, las técnicas de análisis de problemas, las técnicas para la toma de decisiones y el entrenamiento y formación requeridos. (Sánchez, 1999, págs. 28–34).

La "interacción afectiva" determina el nivel de funcionamiento de proceso o nivel socio-afectivo. Es decir, en este nivel se da el intercambio basado en la tendencia natural a lo que William Shutz (1973) denominó "satisfacción de las necesidades interpersonales". La dinámica que genera este intercambio determina en el "equipo de trabajo" los niveles de motivación y satisfacción, los procesos de percepción social, el estilo comunicacional de sus miembros y los estilos de liderazgo que son aceptados o rechazados, así como todos aquellos aspectos de las relaciones interpersonales que subyacen al funcionamiento global del "equipo de trabajo" (Sánchez, 2000).

Este aporte acerca del funcionamiento del "equipo de trabajo" nos permite clasificar los términos y variables que los diferentes autores han utilizado en la elaboración de sus definiciones. En consecuencia, se procederá a establecer dicha clasificación.

2.- "GRUPO DE TRABAJO"

2.1.- Términos y variables que se clasifican dentro del nivel de contenido.

2.1.1.- Entorno del objetivo:

2.1.1.1.- Definición del objetivo:
- Énfasis en la realización de una tarea específica.
- Acuerdos acordes a la tarea.
- Función de ejecutar tareas eficientemente.
- Función de ejecutar tareas eficientemente.
- El propósito fundamental es resolver problemas.
- Variedad de objetivos.

2.1.1.2.- Metas:
- Creación de medidas comunes de desempeño.

2.1.1.3.- Procesos y actividades:
- Propia cultura.
- Privación del concepto de unidad de acción.
- Diversidad.
- Sinergia

2.1.1.4.- Estructura interna: poder y liderazgo:
- Manifestación individual: propiedad del grupo.
- Coordinación de la conducta de los recursos de un conjunto de individuos
- Sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
- Focalización en el líder.
- Grupo de empleo, los cuales han sido agrupados en funciones y éstos en tareas.
- Poseen dirección, control y supervisión del trabajo.
- Controlan el poder organizativo, a través de medios disponibles en el mismo grupo.

2.1.1.5.- Roles: distribución de responsabilidades:
- Las personas juegan diferentes roles en cada situación.
- Funciones que cumplir.
- Complejidad de tareas.
- Distribuyen su trabajo.
- Coordinan y enlazan las distintas unidades de la organización y entre ésta y el ambiente exterior.
- Difusión de responsabilidades.

2.1.1.6.- Normas:
- Normas compartidas.

2.1.2.- Entorno físico:

2.1.2.1.- Ubicación geográfica:

- Coexistencia de influjos (internos, externos al grupo y externos a la organización

2.1.2..- Aparato interno:

- Se debe contar con un ambiente físico conducente a la resolución de problemas

2.1.3.- Entorno humano:

2.1.3.1.- Miembros del grupo:

- Se necesita contar con experiencia y habilidades para ser parte de un grupo de trabajo.
- Diversidad de enfoques, que permite una visión *heterogénea y más amplia.*
- *Poseen capacidades para afrontar con mayor éxito tarea* complejas e interdependientes.

2.2.- Términos y variables que se clasifican dentro del nivel de procedimiento.

2.2.1.- Procedimientos de Trabajo:

- El cambio de actividad altera las oportunidades de compensación en el grupo.
- Se debe establecer acuerdos sobre procedimientos.
- Recolectan información, ideas y sugerencias de la organización y/o del ambiente.
- Procesan y transmiten información a todas las personas que necesiten conocerla.
- Participan y se comprometen con las actividades, planes y decisiones tomadas.
- Permiten poner a prueba ideas, capacidades, y compartir perspectivas.

2.2.2.- Técnicas de análisis de problemas:

- Un problema es lo que todos consideran un problema.
- Toda contribución seria debe hallar respuesta.
- Solucionan los problemas y toman de decisiones.

2.2.3.- Técnicas para la toma de decisiones:

- El grupo habla por sí mismo.
- La base racional es mayor eficiencia en una solución.
- Libertad del grupo para establecimiento de sus objetivos y toma de decisiones propias.
- Solucionan los problemas y toman de decisiones.

- Examinan validez de las decisiones y las ratifican.
- Aceptan y apoyan soluciones por parte de sus miembros.
- Legitimidad de las decisiones tomadas.
- La votación no se utiliza para determinar la alternativa adecuada.
- Polarización de las decisiones.

2.2.4.- Entrenamiento / Formación de equipos:

- Facilitan el entrenamiento.

2.3.- Términos y variables que se clasifican dentro del nivel socio-afectivo.

- Expresiones emocionales expresan las necesidades del grupo.
- Las personas problemas, deben ser consideradas problemas del grupo.
- El cambio de actividad altera el sistema de prestigio en el grupo.
- Con anterioridad a la formación de grupos de trabajo se deben reducir las tensiones interpersonales.
- Personas con alta frecuencia de contacto cara a cara.
- Satisfacen necesidades de afiliación.
- Mantiene el autoestima a través de la retroalimentación.
- Ayuda y apoyan para conseguir objetivos personales, coincidentes o no con los de la organización.
- Reducen sentimientos de inseguridad, ansiedad e indefensión de sus miembros.
- Conformismo y reducción de juicios críticos.
- Control y manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos.
- Reducción del esfuerzo individual (holgazanería social).

3.- "EQUIPO DE TRABAJO"

3.1.- Términos y variables que se clasifican dentro del nivel de contenido.

3.1.1.- Entorno del objetivo:

3.1.1.1.- Definición del Objetivo:
- Realización de una tarea.
- Ejecutar tarea acorde con el objetivo de la Organización.
- Metas / Objetivos / Propósitos comunes predeterminados.
- Propósito formal.
- Fijación conjunta de los objetivos.
- Comprensión de objetivos.
- Rentabilidad.
- Alineamiento.
- Logro de objetivos.
- Compromiso en el logro de los objetivos.
- Metas / Objetivos / Propósitos retadores

3.1.1.2.- Metas:
- Metas / Objetivos / Propósitos retadores.
- Plazo determinado para el alcance de los propósitos

3.1.1.3.- Procesos y actividades:
- Entendimiento de la tarea.
- Equipo en el momento de la acción.
- Sinergia.
- Rapidez.

3.1.1.4.- Estructura interna: poder y liderazgo:
- Principal base para la organización.
- Cultura corporativa que apoye al equipo.
- Interdependencia con otros departamentos.
- Dirección común.
- Integrantes que responden a una doble dirección.
- Determinación de la estructura.
- Estructura solmente cuando se opera.
- Unidad social fuertemente estructurada.
- Estructura funcional.
- Flexibilidad en la estructura.
- Coordinación de un especialista (Líder).
- Sistema de poder.
- Sistema.

3.1.1.5.- Roles – Distribución de responsabilidades:
- Comparten la responsabilidad

3.1.1.6.- Normas:
- Normas grupales

3.1.1.7: Visión:
- Ensanchamiento de la visión.
- Visión elaborada en conjunto.

3.1.1.8.- Oportunidades y amenazas:
- Función de lograr la innovación
- Forma de fulminar a la burocracia.
- Ofrecimiento de respuestas dinámicas en el tiempo.
- Cambio de calidad (calidad excelente).
- Optimo rendimiento.
- Desarrollo de la organización.
- Mayor productividad.
- Capacidad de respuesta de los miembros del equipo.

3.1.2- Entorno físico:

3.2.1.- Ubicación geográfica:
- Relaciones en un medio ambiente

3.2.2.- Aparato interno:
- Dedicación del tiempo necesario para alcanzar sus objetivos.

3.1.3.- Entorno humano:

3.1.3.1.- Miembros del equipo:
- Variedad de especializaciones.
- Utilización de diversas aptitudes.
- Sentido de pertenencia a su unidad de origen.
- Utilización de habilidades.
- Equilibrio entre las habilidades técnicas y los atributos personales.
- Preparación técnica.
- Integración de conocimientos.
- Integración de capacidades individuales.

3.1.3.2.- Tamaño del equipo:
- Pequeño número de personas.

3.2.- Términos y variables que se clasifican dentro del nivel de procedimiento.

3.2.1.- Procedimientos de trabajo:

- Unidad grupal.
- Percepción de la necesidad de cambio y desarrollo (Descongelación).
- Diagnóstico de la situación y establecimiento de elementos de acción (Movimiento).
- Evaluación y Estabilización del cambio (Recongelación).
- Conciencia del beneficio mutuo.
- Intereses particulares unidos a intereses grupales.
- Coordinación de recursos.
- Autonomía.
- Discusiones abiertas.
- Decisiones eficaces en conjunto.
- Selección de los integrantes del equipo.
- Prolongación del entrenamiento familiar de la sensibilidad.
- Autoevaluación.
- Coordinación de actividades.
- Sistema de recompensa individual y colectiva.
- Reclutamiento de los miembros por parte de la dirección.
- Intervención conjunta.
- Carga de talento.
- Medición de desempeño a través de resultados propios del equipo.
- Participación activa.

3.2.2.- Técnica de análisis de problemas:

- Menor oposición a la organización formal.
- Conflicto asumido entre los miembros.
- Minimización de influencias negativas de grupos externos al equipo.
- Resolución de problemas organizacionales con éxito.

3.2.3.- Técnicas para la toma de decisiones:

- Función de toma de decisiones.
- Énfasis en el consenso

3.2.4.- Entrenamiento – Formación de Equipos:

- Responsables de su entrenamiento.
- Mejoramiento del desempeño de las funciones.
- Función de adiestramiento.
- Función de formación y desarrollo del Recurso Humano.
- Planeación, control y mejoramiento de su propio trabajo.
- Superación de cualquier expectativa de desempeño.
- Preocupación permanente por el desempeño personal y colectivo.
- Aptos para desempeñar funciones compartidas de dirección.

3.2.- Términos y variables que se clasifican dentro del nivel socio-afectivo.

- Motivación de los miembros.
- Sentimiento de pertenencia temporal y subjetiva.
- Satisfacción personal de los miembros.
- Clarificación de necesidades mutuas.
- Igualdad de condiciones entre los miembros.
- Contacto directo entre los miembros.
- Respeto entre los miembros.
- Ética y moral entre los miembros.
- Confianza mutua.
- Comunicación efectiva.
- Código común y operacional.
- Alto grado de comunicación informal.
- Liderazgo compartido.
- Flujo de poder.
- Interdependencia entre los miembros.
- Acuerdo de conservación de paz interna.
- Compromiso de exteriorizar cualquier conflicto.
- Cooperación / Colaboración.
- Continuidad en las interacciones.
- Expresiones abiertas a los pensamientos.
- Existencia de una crítica continua.

V. GRUPOS DE TRABAJO VS EQUIPOS DE TRABAJO:

Todo "equipo de trabajo" es un "grupo", pero no todo "grupo de trabajo" es un "equipo de trabajo".

Al comparar los términos y variables, clasificados en los parágrafos anteriores, con los cuales los teóricos constituyen y caracterizan los conceptos de "grupo de trabajo" y "equipo de trabajo", se puede observar que la totalidad de los términos y variables referidos a los grupos de trabajo pueden definir y caracterizar al "equipo de trabajo". Sin embargo, las variables y características que los autores incluyen en la conceptualización de "equipo de trabajo" no son aplicables a la idea de grupo de trabajo. Tales variables, podrían entonces, tipificar las diferencias entre ambos agregados sociales. En efecto, las variables y términos que establecen las diferencias, se resumen a continuación:

1.- Nivel de contenido:

1.1.- Entorno del objetivo:

Rentabilidad. Humbert Landier (1992): Los equipos de trabajo como célula elemental de la vida de la organización y el espíritu especial de este tipo de agregado social, determina mayor rentabilidad del funcionamiento organizacional.

Alineamiento. Senge (1992): "La clase de equipo no recae en la amistad sino en el fenómeno llamado "alineamiento" cuando un grupo de personas funciona como una totalidad, aquí surge una dirección común y las energías individuales se armonizan".

Compromiso en el logro de los objetivos. Katzembacht (1995): "Los verdaderos equipos no deben cooperar. Deben lograr sus objetivos. Debe aparecer un compromiso común hacía un objetivo formal de trabajo".

Metas / Objetivos / Propósitos retadores. Cárdenas y Larrañaga (1998): Los objetivos planteados por el "equipo de trabajo" deben ser alcanzables, pero, retadores. En la medida en que esto sea así, el desempeño de sus miembros alcanzará niveles más altos.

Cultura corporativa que apoye al equipo. Garber (1995): "El trabajo en equipo no ocurre simplemente por un mandato de arriba. Tampoco surge de un día para otro. Requiere la existencia de una cultura corporativa que apoye, ciertas habilidades de gerenciamiento y práctica".

Determinación de la estructura. Surdo (1998): El equipo de trabajo, se va constituyendo a medida que trabaja en equipo, determinando su propia estructura.

McGregor (1969): Una de las características primordiales de un "equipo de trabajo" es que todos los miembros deben determinar su estructura.

Estructura solamente cuando se opera. Bleger (1987): "La estructura de equipo solo se logra mientras se opera; gran parte del trabajo del grupo operativo consiste, sucintamente expresado, en el adiestramiento para operar como equipo".

Flexibilidad en la estructura. Naisbitt y Aburdene (1996): "Por su flexibilidad, rapidez y carga de talento, el modelo del pequeño equipo es la alternativa más extendida y popular a la organización burocrática. A través de esta estructura nueva y flexible, las empresas(...), están reorganizando con éxito el flujo de poder y comunicación dentro de la propia empresa".

Surdo (1998): El equipo de trabajo debe, día a día, enfrentar nuevos retos; incorporando a nuevos miembros y haciendo de la estructura del equipo flexible.

Comparten la responsabilidad. Shein y Benins (1965): "Cualquier equipo organizacional está compuesto por quienes trabajan juntos para ejecutar esta parte del trabajo organizacional total por el cual comparten una responsabilidad".

McGregor (1969): Una de las características primordiales de un "equipo de trabajo" es la responsabilidad compartida entre los miembros.

Katzembach y Smith (1993): Los equipos de trabajo poseen una responsabilidad individual y colectiva

Katzembach (1995): "Los equipos necesitan responsabilidades mutuas"

Kinicky y Kreitner (1997): Un "grupo de trabajo" se convierte en un "equipo de trabajo" cuando la "responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito tanto individual como colectivo"

Odreaman y Ortiz (1997): Los miembros de un "equipo de trabajo" se deben hacer mutuamente responsables.

Ensanchamiento de la visión. Juran (1990): Manifiesta que una de las razones para la formación de equipos de trabajo es la planificación conjunta, en donde se unen especialistas de diversos campos de trabajo, siendo el resultado una visión más amplia que ayuda a definir y depurar necesidades grupales

Charles Garfield (1992) "Los equipos aprovechan y amplían el poder creativo de la fuerza de trabajo"

Visión elaborada en conjunto. Cárdenas y Larrañaga (1998): "La visión es elaborada en equipo y es sentida y compartida"

Función de logra la innovación. Waterman (1993): "Los equipos de trabajo son una forma organizativa que desafía a la burocracia a fin de abrazar la innovación y el cambio".

Ofrecimiento de respuestas dinámicas en el tiempo. Etkin (1985): "Los equipos ofrecen una respuesta dinámica en el tiempo, es decir que permiten elaborar nuevos criterios"

Cambio de calidad (calidad excelente). Fainstein (1997): "En el grupo (de trabajo) se produce la simple suma de actividades, tareas, etc. En el equipo hay además un cambio de calidad"

Cárdenas y Larrañaga (1998): "(Los equipos de trabajo) toman la responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios".

Surdo (1998): "La calidad excelente es fruto de un alto sentido de responsabilidad entre los integrantes del equipo. Sienten que son parte del esfuerzo del equipo".

Optimo rendimiento. Surdo (1998): Una de las ventajas de los equipos de trabajo es el logro del óptimo rendimiento. "La producción, sea cual sea, es ese trabajo que el equipo ha definido y asumido como suyo. Todos se sienten involucrados. Se han comprometido en obtener unos objetivos y los obtienen".

Desarrollo de las organizaciones. Surdo (1998): El equipo de trabajo aporta beneficios y ventajas psicológicas para los miembros, en el cual logra un mayor desarrollo de la organización al contar con una buena trama de relaciones entre distintas personas.

Mayor productividad. Robbins (1999): Una de las ventajas más importantes de los equipos de trabajo es el logro de una mayor productividad.

1.2.- Entorno físico:

Dedicación del tiempo necesario para alcanzar sus objetivos.Cárdenas y Larrañaga (1998): "(Los equipos de trabajo) dedican todo el tiempo necesario para alcanzar resultados extraordinarios".

1.3.- Entorno humano:

Los integrantes responden a una doble dirección. Surdo (1998): "Los miembros del equipo provienen de distintas unidades de la organización y de distintos niveles de la misma, aún formando parte del equipo, con dedicación total o parcial, no por ello dejan los integrantes del equipo de pertenecer a su unidad de origen. Y deben por ello responder a una doble dirección, la de su unidad y la del equipo"

Pequeño número de personas. Landier (1992), Gil (1993), Odreman y Ortiz (1997) y Surdo (1998), de forma explícita indican que los equipos de trabajo deben ser conformados por un pequeño número de personas

2.- Nivel de procedimiento

2.1.- Procedimiento de trabajo:

Percepción de la necesidad del cambio y desarrollo (descongelación). Luthans (1980): Es el primer paso para el desarrollo de equipos de trabajo, para el cual todos los miembros del equipo deben estar conscientes de la necesidad de cambio.

Diagnóstico de la situación y establecimiento de los elementos de acción (Movimiento). Luthans (1980): Es el segundo paso para el desarrollo de equipos de trabajo, en donde se examina detenidamente la situación actual y se establece el plan de acción.

Evaluación y estabilización del cambio. Luthans (1980): Es el tercer y último paso para el desarrollo de equipos de trabajo, donde el objetivo es la evaluación del cambio y la estabilización.

Intereses particulares unidos a intereses grupales. Trotta y Cristoforreti (1979): "Cada miembro, debe orientar sus intereses particulares en forma tal que se hallen de acuerdo con los demás, y no utilizar a estos en provecho propio"

Autonomía. Grafield (1992): "Cuando (a los miembros de los equipos de trabajo) se les concede suficiente autonomía y responsabilidad, pueden convertir a empleados aburridos, automatizados y desmoralizados en socios innovadores y productivos que participan plenamente".

Gil y García (1993): "Los equipos de trabajo constituyen unidades, permanentes o temporales, relativamente independientes y autónomas, aunque mantienen una dependencia de otros sistemas, a nivel de departamento o sección".

Discusiones abiertas. Katzembach y Smith (1983): "(Los equipos de trabajo) promueven las discusiones abiertas y reuniones para resolver problemas"

Decisiones eficaces en conjunto. Katzembach y Smith (1983): "Los integrantes del equipo discuten, deciden y trabajan juntos"

Prolongación del entrenamiento familiar de la sensibilidad. Luthans (1980): Los equipos de trabajo son equivalentes a una prolongación del entrenamiento familiar de la sensibilidad

Autoevaluación. Chiavenato (1983): "El equipo autoevalúa su comportamiento por intermedio de determinadas variables: grado de confianza, comunicación, apoyo, comprensión de los objetivos y utilización de habilidades".

Sistemas de recompensas individuales y colectivas. Cárdenas y Larrañaga (1998): En los equipos de trabajo existe un sistema de recompensas a escala individual y a escala grupal.

Intervención conjunta. Etkin (1985): "Las decisiones de un equipo de trabajo suponen la participación de diversos especialistas cuya intervención no es secuencial sino conjunta".

Medición de despempeño a través de resultados propios de equipo: Katzembach y Smith (1993): Los equipos de trabajo miden su desempeño a través de los resultados del equipo.

Kinicky y Kreitner (1997): "La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo"

Fainstein (1997): La evaluación de los equipos de trabajo es por procesos y por resultados del propio equipo.

2.2.- Técnicas de entrenamiento – Formación de equipos:

Responsabilidad de su entrenamiento. Cárdenas y Larrañaga (1998): Los miembros de los equipos de trabajo son responsables de su entrenamiento que necesiten adquirir para el mejor cumplimiento de sus funciones.

Función de adiestramiento. Bleger (1987): "Gran parte del trabajo del equipo consiste, sucintamente expresado, en el adiestramiento para operar como tal.

Senge (1992): "Los equipos se están convirtiendo en la unidad clave de aprendizaje de las organizaciones"

Fainstein (1997): "La satisfacción de ciertos principios éticos, de los cuales la capacitación permanente y la competencia no están excluidas, es un motivador para los integrantes del equipo"

Planeación, control y mejoramiento de su propio trabajo: Cárdenas y Larrañaga (1998): Los miembros del equipo de trabajo son los responsables por planear, controlar y mejorar sus propios procesos de trabajo.

Superación de cualquier expectativa de desempeño. Cárdenas y Larrañaga (1998): Los miembros de los equipos de trabajo son capaces de lograr un desempeño exitoso, mayor a lo esperado.

Preocupación permanente por el desempeño personal y colectivo. Cárdenas y Larrañaga (1998): Los miembros de los equipos de trabajo se preocupan permanentemente por el desempeño personal y por el éxito de todos.

Aptos para desempeñar funciones compartidas de dirección. Cárdenas y Larrañaga (1998): "Están facultados para compartir varias funciones de dirección y liderazgo".

3.- Nivel Socio-Afectivo:

Confianza mutua. McGregor (1969): "Para que surja un equipo de trabajo debe existir confianza mutua entre los miembros del grupo".

Chiavenato (1983): "El equipo autoevalúa su comportamiento por intermedio de determinadas variables: grado de confianza, comunicación, apoyo, comprensión de los objetivos y utilización de habilidades. Las barreras jerárquicas y los intereses específicos son eliminados".

Fainstein (1997): "La confiabilidad es esencia del equipo operando(...). La confiabilidad se construye en un proceso continuo, cuando el equipo tiene tiempo para desarrollarla. En equipos efímeros la confiabilidad está muchas veces implícita en la profesionalidad de sus integrantes. Es decir que la confiabilidad es una variable ligada al contacto con el otro, pero también inciden factores como la profesionalidad, el prejuicio o el preconocimiento para ello."

Cárdenas y Larrañaga (1998): "(En los equipos de trabajo) existe confianza incondicional entre sus miembros y en la capacidad de respuesta del equipo"

Comunicación efectiva. McGregor (1969): "Para que surja un equipo de trabajo debe existir (...) comunicaciones sinceras".
Chiavenato (1983): "El equipo autoevalúa su comportamiento por intermedio de determinadas variables: grado de confianza, comunicación, apoyo, comprensión de los objetivos y utilización de habilidades. Las barreras jerárquicas y los intereses específicos son eliminados".
Naisbitt y Aburdene (1996): "A través de esta estructura nueva y flexible, las empresas, se están reorganizando con éxito el flujo de poder y comunicación dentro de la propia empresa".
Milkovich y Boudeau (1994) "Un equipo es un conjunto de dos o más personas que (...) se comunican e interactúan entre sí de una forma más o menos continua.
Surdo (1998): "La comunicación es abierta, comprometida y honesta. Todos participan y expresan con libertad sus puntos de vista"
Robbins (1999): Una de las ventajas de los equipos de trabajo, es que la comunicación se hace más efectiva
Código común y operacional. Kisnerman (1981): "Grupo de especialistas en el que cada uno de ellos integra los conocimientos específicos de su disciplina para lograr un código común y operacional".
Liderazgo compartido. Katzembach y Smith (1993): "(Tienen) roles de liderazgo compartidos"
Kinicki y Kreitner (1997): "Un grupo de trabajo se convierte en un equipo de trabajo cuando el liderazgo se convierte en una actividad compartida.
Cárdenas y Larrañaga (1998): "Están facultados para compartir varias funciones de dirección y liderazgo"
Interdependencia entre los miembros. Peter Senge (1992): "Según Bert Russell éramos un equipo de especialistas y como cualquier grupo de especialistas, nuestro desempeño dependía tanto de la excelencia individual como del buen trabajo conjunto. Ninguno de nosotros tenia que esforzarse para comprender que deberíamos complementar las especialidades con los demás, era un hecho y todos procurábamos una combinación más efectiva"
Milcovich y Boudeau (1994): "Un equipo es un conjunto de dos o más personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito".
Surdo (1998): "Las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido".
Sánchez (2000): "Sistema organizado en función de cumplir un objetivo preestablecido (generalmente determinado exteriormente) dotado de una estructura normativa y funcional, amplio sentido de pertenencia y manejo de la interdependencia de los miembros".
Compromiso de exteriorizar cualquier conflicto. McGregor (1969): "Para que surja un equipo de trabajo debe (...) compromiso de exteriorizar cualquier conflicto en el grupo antes de recurrir a controles externos"
Expresiones abiertas a los pensamientos. McGregor (1969): "Para que surja un equipo de trabajo debe existir (...) expresiones abiertas a los pensamientos".

Existencia de una crítica continua. Chiaventato (1983): "Grupo de empleados de varios niveles de especializaciones diversas que se reúnen bajo la coordinación de un especialista y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración y aclarar y comprender sus causas".

CONCEPTO DILUCIDADO DE "EQUIPO DE TRABAJO"

I. CONCEPTO DILUCIDADO DE "EQUIPO DE TRABAJO"

El equipo de trabajo es un grupo reducido de personas que alinea sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo retador que a su vez está alineado con el (los) objetivo (s) de la organización de la cual forma parte, de manera tal que los intereses individuales se acercan favorablemente a los intereses y demandas de la organización; dotado de una estructura flexible, determinada por sus propios miembros quienes asumen responsabilidad compartida por ella y que se materializa efectivamente cuando opera como tal; poseen una visión elaborada en conjunto y por lo tanto compartida, que ayuda a definir y a depurar las necesidades del equipo, así como ampliar el poder creativo de la fuerza de trabajo y desafiar el status quo organizacional forzándolo a la innovación y al cambio, es decir, al desarrollo de la organización; sus miembros pueden pertenecer a un mismo sector organizacional o provenir de diferentes sectores sin que esto ocasione conflictos de pertenencia.

El equipo de trabajo está consciente de la necesidad del cambio y el desarrollo internos; en este sentido, los procesos de formación, entrenamiento, mejoramiento de los modos de hacer el trabajo, la preocupación permanente por el desempeño personal y colectivo, el diagnóstico de las situaciones conflictivas actuales, la planificación de las acciones positivas a tomar y la evaluación y estabilización del cambio, son responsabilidades compartidas por todos los miembros del equipo de trabajo.

En la estructura flexible antes señalada, que implica funciones y distribución de tareas complejas, los miembros tienen la oportunidad de desempeñar diferentes roles según la situación, es decir, la característica esencial de los miembros del equipo de trabajo es la multifuncionalidad.

Los procesos de toma de decisión en el equipo de trabajo admiten la discusión abierta de las ideas y proposiciones con lo que se busca el logro de decisiones eficientes y eficaces, por lo general, tomadas sobre la base del consenso.

El sistema de distribución del poder implica oportunidades para todos los miembros del equipo para ejercerlo, es decir, liderizar el equipo de trabajo según sus competencias y la situación o problema específico del mismo.

El equipo de trabajo no limita su dedicación en tiempo a las normas horarias de la organización, dedican todo el tiempo necesario para alcanzar el objetivo y resultados extraordinarios.

Los equipos de trabajo superan cualquier expectativa de desempeño, lo cual es producto del fenómeno de sinergia que se produce en todo grupo y el alineamiento de los objetivos e intereses, así como al establecimiento de metas asociadas a medidas comunes de desempeño.

Aunque los equipos de trabajo requieren de una cultura corporativa que apoye su proceso de formación y consolidación, desarrollan mejor sus competencias cuando son relativamente independientes y autónomos, no obstante su debida sujeción a la organización como una totalidad.

Los sistemas de compensación para el equipo de trabajo requieren no sólo de la tradicional compensación individual, la conciencia de los miembros del equipo acerca de que la sinergia grupal produce mejores acciones y decisiones, exige que se incluyan formas colectivas de compensación.

El clima psicológico en el equipo de trabajo se caracteriza por estilos de comunicación efectivos, es decir libres para la expresión de los pensamientos y sentimientos apropiados, en forma directa, cara a cara y de manera frecuente; comparten un lenguaje comprendido por todos, es decir un código común y operacional que facilita, la comprensión de los aspectos asociados al funcionamiento del equipo; la crítica continua forma parte de la relación día a día entre los miembros del equipo de trabajo, así como la exteriorización y búsqueda de soluciones a los conflictos; los aspectos motivacionales y la provisión de los satisfactores apropiados son responsabilidad compartida por los miembros de equipo; el poder no es un problema, es una necesidad personal y del equipo, que obtiene gratificación al ser distribuido de acuerdo a las competencias personales y situacionales del equipo.

Si la base de todo grupo y de todo equipo de trabajo es necesariamente la interacción, el distintivo especial del equipo de trabajo es el sentido de interdependencia mutua que produce no sólo el logro de los objetivos y el alcance de las metas, sino también el constante proceso de mejoramiento de los procesos de trabajo y el mantenimiento del clima psicológico apropiado para la satisfacción individual y grupal.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Bion, W. (1976). Experiencias en grupos. Editorial Paidos. Buenos Aires.

- Bunge, Mario. (1983). La Investigación Científica. Editorial Ariel. Barcelona.

- Cartwright D. y A. Zander. (1971). Dinámica de Grupos. Investigación y teoría. Editorial Trillas. México.

- Cárdenas, Carolina y A. Larrañaga. (1998). El logro de los equipos de alto desempeño exitosos en una empresa petrolera que opera en Venezuela. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- De Abreu, S. y otros (1999). Equipo de Trabajo: Definición y Formación. Monografía (no publicada) realizada para la cátedra de "Equipo de Trabajo". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- Dyer, W y otros (1987). Formación de equipos. Problemas y Alternativas. Addison-Wesley Iberoamericana. Segunda edición. Estados Unidos

- Fainstein, Hector (1997). De la gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

- Gibb, Jack. (1974). Manual de Dinámica de Grupos. Editorial HvManitas. Segunda Edición. Buenos Aires.

- Gil Francisco y otros. (1993). Grupos en las organizaciones. Editorial Eudema. España.

- Herbert, Thelen. (1968). Dinámica de los grupos en acción. Editorial Escuela. Argentina.

- Kliksberg, B. (1971). El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización. (3era. ed.) Editorial Paidós. Buenos Aires.

- Kolster M. y Vladimir Mujica. (1999): Dilucidación del Concepto de Sentido de Pertenencia a partir de su relación con la permanencia del trabajador en la organización. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- Likert, Rensis. (1965). Un Nuevo Método de Gestión y Dirección. Ediciones Deusto. España. Traducido al castellano por Agustín Gil Lasierra.

- Mattehew, Miles. (1965). Aprendizajes del Trabajo en Grupos. Ediciones Troquel. Argentina.

- Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Octava edición. México.

- Sánchez Marichal, César (1981). Niveles de Funcionamiento de un Grupo. Impersonas S.A. Caracas.

- Sánchez Marichal, César. (1999): Equipos de Trabajo. UCAB. Caracas.

- Sánchez Marichal, César (2000): Formación e Integración de Equipos. CJM Consultores Gerenciales. Caracas.

- Sbandi, P. (1976). Psicología de grupos. Editorial Herder. España.

- Shaw, M. (1980). Dinámica de Grupo. Editorial Herder. España.

- Shutz, William (1973). Elements of Encounter. A Bodymind Approach. Editorial Joy Press. California.

- Urquijo, J. (1993). Teoría de las Relaciones Industriales. Cepet -UCAB. Segunda edición. Caracas.

Otras Fuentes Consultadas:

- Bales, Robert. (1970). Personality and Interpersonal Behavior. Holt. U.S.A.

- Bion, W. (1980). Aprendiendo de la experiencia. Editorial Paidos. Buenos Aires, Argentina.

- Bradford, Leland; Gibb Jack y K. Benne. (1964). T-Group Theory and Laboraty Method. John Wiley & Sons, Inc. E.E.U.U.

- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración Recursos Humanos. McGraw Hill. Quinta edición. Colombia.*

- *Enciclopedia* Internacional de las Ciencias Sociales (1975). Madrid: Aguilar.

- Galpin, Timothy. (1996). The Human Side of Change. Jossey-Bass Inc. California.

- Gran Enciclopedia Larousse (1979). Barcelona. Editorial Planeta S.A.

- Maddux, Robert. (1999). Formación de Equipos de Trabajo. Editorial Trillas. México.

- Mears, Peter. (1994). Organization Teams. St. Lucie Press. U.S.A.

- Morales, Francisco y otros. (1999). **Psicología Social**. McGraw Hill. Segunda edición. España.

- Rees, Fra. (1998). **Equipos de Trabajo**. Prentice-Hall. México.

- Shein, Edgard. (1972). **Psicología de la organización**. Editorial Prentice-Hall. Buenos Aires. Argentina.