



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

# Introducción, características y etapas de los grupos

<b>Apellidos, nombre</b>	Marin-Garcia, Juan A. (jamarin@omp.upv.es) Maheut, Julien (juma2@upvnet.upv.es)
<b>Departamento</b>	ROGLE- Organización de Empresas
<b>Centro</b>	ETSII- Universidad Politécnica de Valencia



## 1 Resumen de las ideas clave

En este artículo vamos a definir las características del un grupo ideal y conocer las etapas que atraviesa un grupo.

## 2 Introducción

Antes de leer este documento es conveniente que el alumno esté familiarizado con las siguientes conceptos: las empresas usan grupos para lograr objetivos, bien de la empresa, bien de las personas que la componen. Existen varios tipos de grupos y su rendimiento dependerá de sus atributos, estructura y ciclo de vida. Esta información puede obtenerse en referencias como Marin-Garcia y Maheut (2013)

## 3 Objetivos

Los alumnos podrán:

- Definir grupo y equipo
- Definir las características de un grupo ideal.
- Identificar en qué etapa se encuentra un grupo
- Reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

## 4 Desarrollo

### 4.1 Definición de equipo y características del equipo ideal.

En la bibliografía actual se suele hacer una diferenciación entre los conceptos de «grupo» y «equipo». Como grupo, entenderemos un conjunto de personas que interactúan y que se reconocen como una unidad.

El concepto de equipo se corresponde a una matización de estas características. En primer lugar, se trata de pocas personas. Podríamos considerar entre 3 y 7, aunque el límite superior podría variar. Estas personas deben poseer habilidades complementarias, de lo contrario, el agruparlas no aportará demasiados beneficios. En esencia, lo que se busca en los equipos es que cada participante posea algo único que se necesita para poder alcanzar las tareas encomendadas. Por lo tanto, todos son imprescindibles para que puedan funcionar correctamente.

Las tareas que abordan los componentes de un equipo deben ser mutuamente dependientes, que es un grado de cooperación mayor que la interacción. Es necesario que interactúen repetidas veces, incluso para completar las tareas asignadas de manera individual. Si no comparten lo que han realizado y reciben feedback e información adicional del grupo, no pueden avanzar en el desarrollo de las tareas.



Además, no basta con que los componentes se reconozcan como una unidad, deben estar comprometidos en un propósito común, que se desglosará en unos objetivos de actuación cuya consecución se puede medir con indicadores de rendimiento. Los componentes de un equipo se sienten mutuamente responsables tanto de la realización de las tareas necesarias como de la organización de las mismas y de los resultados que se obtengan.

En definitiva, se podría definir el equipo como un grupo bien organizado y dirigido, como un grupo eficaz. Por lo tanto, todos los equipos son, necesariamente, grupos; pero no todos los grupos llegan a funcionar como equipos.

Para cerrar este apartado, ofrecemos dos ejemplos donde pretendemos resaltar las diferencias de los conceptos de grupo y equipo.

#### 4.1.1 Ejemplo de grupo:

Los profesores del departamento se reúnen para repartirse la docencia (asignaturas, grupos y horarios). Como el programa de cada asignatura está aprobado por la comisión científico-técnica y refleja cuales son los contenidos, el libro de referencia y el sistema de evaluación, los profesores preparan por su cuenta las transparencias y otros materiales, imparten la docencia y evalúan a sus alumnos. Un día se juntan para sumar las notas de todos y emitir el acta.

No interactúan durante el proceso de enseñanza, no comparten experiencias. No se apoyan didácticamente, no se sugieren mejoras... Como mucho se sustituye a un compañero enfermo.

#### 4.1.2 Ejemplo de "equipo":

Un conjunto de profesores que, entre todos, gestionan la docencia de varias asignaturas, el presupuesto anual y los laboratorios asignados.

Las asignaturas no se reparten por el principio de antigüedad sino por el de capacidad, colaboración, mejor servicio al alumno o experimentación. Los materiales didácticos (apuntes, transparencias, casos..) se elaboran en común, recibiendo las opiniones y sugerencias de los compañeros, que van modificando las soluciones propuestas inicialmente.

Se mantiene la autonomía en el aula pero se comparten unas líneas de actuación (las diferencias se utilizan para investigar cual es el "mejor modo"), y los profesores colaboran en la identificación de las necesidades de formación propia o de los compañeros, especialmente de las nuevas incorporaciones.

Para poder comunicarse, tienen una reunión semanal donde se exponen las "excepciones" de la semana (problemas o cosas positivas), se comparten los hallazgos de la investigación docente realizada (previamente se toman datos para no discutir sin fundamentos), se da feedback sobre el resultado obtenidos con el uso de los materiales didácticos y se establecen planes para aprender de esas situaciones. También se aprovecha para coordinar las actividades de la semana siguiente (intervenciones de apoyo a los compañeros, impartiendo clases por especialidades o evaluando la docencia...). Adicionalmente, se pueden usar para recibir formación (de los compañeros o de personal externo)



En este último ejemplo se vislumbran algunas de las características que debería poseer un equipo que funcionase a la perfección. A continuación resumimos algunas de ellas. No aspiramos a que esta lista contenga todos los aspectos deseables. Simplemente reflejamos algunos modos de actuación sin los cuales, el grupo no logrará todo su potencial:

- 1) Tiene claros sus objetivos.
- 2) Dispone de un programa de acción.
- 3) Los componentes conocen y asumen sus roles funcionales.
- 4) Se comunica eficazmente.
- 5) Utiliza procedimientos de decisión bien definidos.
- 6) Ha definido las normas básicas de comportamiento.
- 7) Es sensible a los procesos del grupo.
- 8) Utiliza el método científico para resolver problemas.

La primera de las características, se debe a que un equipo trabaja mejor si todos sus componentes entienden su propósito y metas. No sólo eso, también están de acuerdo con la misión o trabajan para resolver las diferencias. Por lo tanto, consideran que la misión es alcanzable y sirve de elemento motivador y cohesionador de las conductas.

Además, tienen claras las metas, los pasos para conseguirlas, la programación de reuniones y las decisiones que necesitan tomar.

Una forma de detectar que el grupo no posee esta característica es cuando el grupo sufre cambios frecuentes de dirección, están desorientados o los componentes sienten que el proyecto es demasiado grande para ellos o se frustran por falta de progreso

En la medida de que el primer punto esté logrado, el equipo puede disponer de un programa de acción. En los planes se refleja la información, formación, materiales y otros recursos que se necesita y en los programas se identifican las actividades, las fechas en las que deben estar realizadas y las personas que participarán en esas actividades, así como el responsable de garantizar que estarán completadas en la fecha prevista. Si es posible, debería representarse mediante un gráfico los pasos a seguir.

Este plan debería revisarse periódicamente, puesto que lo normal es que surjan cosas no previstas que obliguen a replantear las actividades.

Los indicadores de problemas derivados por no cumplir la segunda característica son muy parecidos a los de la primera: incertidumbre sobre la dirección del equipo y no se sabe cuál es el paso siguiente.

El tercer punto que comentamos es que los componentes conocen y asumen sus roles funcionales. Esta asignación es formal o, en su defecto, es conocida por todos los compañeros. Además se sabe qué roles son fijos y cuáles son compartidos o rotatorios. Esto permite que, al distribuir las actividades, se asignen a las personas que mejor puedan desempeñarlas, teniendo en cuenta que nadie se siente excluido, ya que hemos comentado que en el equipo todos son esenciales, y que nadie juegue con ventaja. Si en el grupo existe confusión sobre quién es responsable de cada cosa, aún no han logrado superar este aspecto.

Para poder lograr los tres puntos anteriores, es necesario que el equipo se comunique eficazmente, hablando de forma directa y clara, compartiendo información sobre



hechos, sensaciones y sentimientos, pensamientos o intuiciones, intenciones y acciones a poner en marcha<sup>1</sup>. Con ello se pueden corregir las desviaciones sobre los propósitos del equipo y volver a definir, si fuera necesario, su misión y objetivos de acuerdo con las posibilidades.

Respecto a las intervenciones, los componentes del equipo son sucintos, evitando explicaciones largas e innecesarias; escuchan activamente y exploran las ideas de los demás, no las rebaten. También evitan interrumpir a los demás mientras hablan, siempre que sean sucintos, y aseguran la contribución de todos sus compañeros.

Cuando en el grupo se observan «plops», desprecios, «mensajes tú» o las personas no dicen lo que sienten, se alejan de la consecución de esta característica.

El quinto punto guarda cierta relación con el cuarto, puesto que para equilibrar la participación, no basta con que todos intervengan, sino que lo hagan de manera proporcional a sus capacidades<sup>2</sup>. El equipo ideal utiliza procedimientos de decisión bien definidos. Para ello, establecen en cada ocasión cómo tomarán las decisiones (por mayoría, consenso, multivoto...). Una recomendación útil es que se exploren los asuntos por mayoría (la técnica del multivoto puede ser muy adecuada), esto permite reducir rápidamente el número de posibilidades, que luego se deciden por consenso. El objetivo es que el equipo pueda descartar con poco esfuerzo (de tiempo y emocional) las alternativas poco interesantes, e invierta el tiempo de discusión en los aspectos relevantes.

Adicionalmente, los equipos ideales usan datos como base para la toma de decisiones y comprueban si el consenso alcanzado es real. Esto último necesita del punto cuatro y el punto siete que veremos más adelante.

Si en el grupo se opina sin datos o unos pocos controlan la decisión y “el que calla otorga” o se repiten continuamente los mismos argumentos, sin avanzar en las decisiones, se está entrando en una dinámica que, con bastante seguridad, hará peligrar su eficiencia. Al final, se hablará más de las decisiones fuera de la reunión que dentro

En cuanto a las normas, hemos de ser conscientes que éstas existen siempre, desde las primeras reuniones. Lo que diferencia a los equipos de los grupos es que, los primeros, son conscientes tanto de las normas escritas como de las no escritas, mientras que los grupos, exhiben unas normas escritas que les son ajenas<sup>3</sup>, sin embargo, se rigen por normas implícitas sobre las que no han discutido y que forman la cultura propia del grupo.

El séptimo punto es que el equipo es sensible a los procesos que se dan en su seno. Por lo tanto están atentos a la comunicación no verbal y a las dinámicas que se originan; y

---

<sup>1</sup> Este punto está íntimamente relacionado con los atributos de los grupos que vieron en la asignatura de gestión.

<sup>2</sup> Este es un aspecto peliagudo ya que no siempre es fácil convencer a los componentes de un grupo que, en algunas decisiones, cuando las cuestiones que se debaten exceden la preparación de algunos de los componentes, el tomar decisiones por mayoría es abocar a grupo a decisiones mediocres.

<sup>3</sup> Un ejemplo muy ilustrativo es el que aparece en la película «Las normas de la casa de la sidra» y que ha inspirado una dinámica que utilizamos a lo largo del curso.



comentan los problemas del grupo con el ánimo de resolverlos. Para ello, dedican personas a observar los procesos internos. Lo cual no siempre significa que deban mantenerse al margen de la participación activa en la reunión, muchas veces basta con que algunos componentes puedan realizar lo que los psicólogos educativos denominan «metacognición»<sup>4</sup>.

Cuando esta actividad no se realiza, suele parecer la desmotivación en el grupo, que se manifiesta con ausencias poco justificables, retrasos, dejar de cumplir las asignaciones o no participar activamente en las reuniones.

El último punto que comentaremos, es que los equipos ideales utilizan el método científico para resolver problemas. Es decir, solicitan u obtienen datos fiables antes de tomar decisiones, utilizan herramientas estadísticas para analizar los datos y buscan la causa raíz de los problemas, no se quedan sólo en los efectos. Con ello pretenden definir bien el problema, para, posteriormente, buscar alternativas de solución. De nuevo volverán a tomar datos que les permitan evaluar y seleccionar el conjunto de alternativas a poner en marcha y comprobarán que se obtienen los resultados adecuados.

Sin embargo, cuando no se logra esta característica, los grupos actúan mediante ensayo y error, tomando decisiones urgentes sin contrastar con datos<sup>5</sup> y no saben muy bien en qué consiste el problema que están tratando (desorientación de los participantes)

## 4.2 Etapas del equipo

En el apartado anterior hemos definido algunas de las características deseables en los equipos para garantizar su eficiencia. Sin embargo, hemos de tener presente que es necesario tiempo para poder disponer de ellas en el equipo. Formar un grupo puede costar cierto tiempo, pero formar un equipo no se logrará sin esfuerzo, decisión y compromiso de todos sus componentes.

Las etapas que atravesará un grupo desde su formación hasta que pueda considerarse equipo (grupo con resultados) han sido estudiadas desde hace años y nosotros adaptaremos una de las propuestas más clásicas y valoradas, la de Tuckman y Jensen (1977).

En la etapa de Formación, los componentes exploran las conductas aceptables, suelen surgir sentimientos de excitación, expectativas, orgullo, miedo, ansiedad... Las conductas se centran en definir Qué va a hacerse y Cómo. Definir cómo tratar los problemas. Las discusiones son, necesariamente, abstractas pues el objetivo del grupo

---

<sup>4</sup> Ésta debería ser una de las tareas de los «relatores», aunque no exclusiva de ellos.

<sup>5</sup> No queremos decir que, en situaciones excepcionales, no se deba reaccionar con urgencia, sino que si la mayoría de nuestras situaciones se caracterizan por la urgencia, se está gestionando mal el grupo.



no ha podido definirse con claridad. Las principales decisiones que se toman tienen que ver con la información que debe conseguir el grupo para progresar.

Esta fase no termina hasta que el grupo no tiene claros sus objetivos y es capaz de realizar un programa de acción. Durante la misma, los componentes se conocen y empiezan a asumir los roles funcionales. También se desarrollan las conductas de comunicación. La duración de esta etapa es muy variable y hay grupos que permanecen en ella durante mucho tiempo, incluso años.

Si el grupo lo hace bien y logra comunicarse eficazmente, surgirán diferencias de opiniones y de expectativas. Es muy raro, más bien sospechoso, que todas las personas de un grupo estén completamente de acuerdo en todo lo que se propone en el grupo. Si esto ocurre, probablemente se deba a que las personas no se comunican abiertamente o que, al seleccionar los componentes no se buscan personas con características complementarias, sino muy iguales. Ambas situaciones perjudicarán al desempeño del grupo.

Durante la fase de problemas, las personas del grupo suelen descubrir que las tareas son más complicadas de lo que pensaban y surgen sentimiento de impaciencia por no progresar, resistencia a las tareas y los cambios, dudas sobre el éxito... Por lo que algunos componentes deciden abordar las tareas individualmente, lo que puede generar cierto malestar en el grupo (personas que se sienten excluidas y personas que consideran que hacen ellos todo el trabajo). En las conductas se pueden observar discusiones aunque, en el fondo, las personas enzarzadas estén de acuerdo; críticas a los responsables del grupo, tensión...

Para superar los conflictos generados en la fase de Problemas es necesario que el grupo se comunique eficazmente, con críticas constructivas que permitan superar los conflictos sin ocultarlos. Sin embargo, algunos grupos no lo consiguen y acaban disolviéndose. En esta fase se busca discutir, establecer y garantizar el mantenimiento de las normas (tanto escritas como implícitas), definiendo los procedimientos de decisión a utilizar. Con ello, si se aceptan las normas y se recupera la confianza en el seno del equipo, se reconcilian las partes encontradas y se fomenta la colaboración.

De este modo se llega a la fase de Resultados, donde el grupo es capaz de diagnosticar y solucionar problemas, seleccionando y poniendo en marcha las alternativas correctas. Puesto que el equipo progresa adecuadamente, se producen sentimientos de satisfacción y las conductas se caracterizan por una gran adhesión, anticipando los problemas, por lo que es difícil que los conflictos se enquisten. El equipo, para mantenerse en esta fase debe ser sensible a los procesos internos (metacognición) y utilizar el método científico para resolver problemas.

La consecución de resultados depende, no solo de las actividades realizadas por el equipo, sino también de algunos factores que pueden favorecer/entorpecer el paso a través de las etapas comentadas:

- Naturaleza de los componentes
  - Necesidades, conocimientos, información...
- Procesos interpersonales y del grupo
  - Normas internas del grupo
  - Comunicación
- Tamaño adecuado
- Desempeño de roles
  - Dirección del grupo (creencias y valores, estilos de liderazgo y poder del responsable)



- Uso de técnicas apropiadas
  - Creatividad, Método científico
- Compensación/motivación/clima
- Apoyo directivo y cultura de la empresa
- Naturaleza de las tareas que se realizan

En la Tabla 1 resumimos la relación entre las etapas que atraviesa un grupo y las características deseables que deberá adquirir para superarlas y convertirse en un equipo.

Etapa	Característica deseable
Formación	1) Tiene claros sus objetivos.
	2) Dispone de un programa de acción.
	3) Los componentes conocen y asumen sus roles funcionales.
Problemas	4) Se comunica eficazmente.
Normas	5) Utiliza procedimientos de decisión bien definidos.
	6) Ha definido las normas básicas de comportamiento.
Realización	7) Es sensible a los procesos del grupo.
	8) Utiliza el método científico para resolver problemas.

Tabla 1.- Relación entre las etapas del grupos y las características deseables

## 5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos visto las características del grupo ideal y cómo se van adquiriendo a medida que se atraviesan las etapas habituales en el proceso de creación de un grupo.

## 6 Bibliografía

Fernández Losa, N. (1999). Dirección de Equipos de trabajo en las organizaciones. Madrid: Civitas. Páginas: 26 a 33 y 143 a 151

Marin-Garcia, J. A. y Maheut, J. (2013) Los grupos en la empresa. Objeto de aprendizaje. Riunet-UPV.

Scholtes, P. R. (1988). The team handbook. How to use teams to improve quality. Madison: JOINER. Capítulo 7

Tuckman, B.W. and Jensen, M.A. (1977). Stages of small group development revisited. Group and Organizational Studies, 2, pp. 419-427.