



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

# **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

**ESTUDIO DE CASO: GRUPO GESTAR**

Trabajo de Investigación

POR

**María Natalia Arreghini**  
mnarreghini@gmail.com

Profesor Tutor

**Miguel A. Mallar**

M e n d o z a - Argentina  
Marzo 2016

## INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO	6
A- Concepto de equipo	6
B- Diferencia entre grupo y equipo	7
C- Clases de grupos	9
D- Características de los grupos	10
E- Factores de éxito en los grupos	12
F- Factores de cohesión y desintegración de los grupos	14
CAPÍTULO II: FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO	16
A- Formación de equipos	16
B- Etapas del desarrollo de los grupos	16
C- Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo	18
D- Conflicto en grupos y equipos	19
CAPÍTULO III: LA ESTRUCTURA DE GRUPO Y ANÁLISIS DE SUS COMPONENTES	24
A- Concepto de estructura	24
B- La estructura de equipo desde el punto de vista de Stephen Robbins	25
C- Componentes de la estructura	26
1. Estatus	27
2. Roles	28
3. Normas	31
4. Cultura de grupo	33
5. Cohesión	34
6. Liderazgo	35
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE CAMPO - GRUPO DE INVESTIGACIÓN GESTAR	38
A- Intención del trabajo de campo	38
B- Implementación del estudio	38
C- Tipo de investigación	40
D- Metodología utilizada	40
E- Presentación de la empresa de estudio y análisis	40

1. Estructura de grupo	41
2. Alternativas y búsquedas de proyectos de investigación	42
3. Problemática actual del grupo	43
F- Desarrollo de la encuesta	44
G- Análisis general	47
1. Estatus	47
2. Roles	48
3. Normas	50
4. Cultura	51
5. Cohesión	52
6. Liderazgo	53
7. Conclusiones generales del análisis	54
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	58
PAGINAS WEB CONSULTADAS	58
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58
ANEXO	60

## INTRODUCCION

*"El espíritu de equipo es la habilidad para trabajar juntos en vistas a una meta común. La habilidad para encaminar los logros individuales hacia objetivos corporativos. Es el combustible que permite a la gente común alcanzar objetivos pocos comunes". Andrew Carnegie (Filántropo y empresario)*

El propósito de este trabajo de investigación se basa en comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo. Se entiende por equipo de trabajo un conjunto de individuos interdependientes, que son responsables del logro de una meta.

En cualquier equipo de trabajo surgen problemas y conflictos que deben resolverse y tratarse para continuar con el logro de sus objetivos. Con el tiempo y a raíz de diversos estudios, se ha logrado identificar los tipos de conflictos y agruparse y categorizarse para luego aplicar la solución más conveniente. En el presente trabajo evaluamos aquellas habilidades necesarias, para llevar a cabo las resoluciones de conflictos.

Para ello buscamos responder a los siguientes interrogantes: ¿Cuales son los factores de éxitos y aquellas ventajas de trabajar en equipo? ¿Cuáles son las características de un equipo de trabajo exitoso? ¿Cuáles son las etapas de evolución de un equipo, por las que transitan de manera de contribuir a su futura prevención y/o resolución de problemas? Con ello, el trabajo en equipo, la complementariedad en las tareas y la sinergia que se genera dentro del grupo, determinan la efectividad del trabajo para alcanzar las metas propuestas.

También se presume que aquellos elementos que presentan aspectos claves de la estructura de un grupo, funcionando correctamente, causan un mejor rendimiento de los individuos en el desarrollo de sus tareas; de allí la importancia del estudio propuesto.

Nos enfocaremos en un caso en particular; el Grupo de Estudios de Aguas Residuales (GESTAR), el cual pertenece a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo, y tiene por objetivo aportar desde la Universidad soluciones al problema de la contaminación del recurso hídrico de la provincia.

Luego del análisis teórico acerca de los equipos de trabajo, realizaremos un estudio de campo, a fin de evaluar las causas y motivos por los cuales no se logran los objetivos que se plantean.

Identificaremos la problemática relacionada con la estructura de este equipo de investigación, las causas de desmotivación y falta de compromiso con el equipo de trabajo laboral, que afecta a cada investigador en particular y al cumplimiento de las metas generales.

El fin es determinar cuál es la situación actual a la que se enfrenta, a través de diversas metodologías: los primeros capítulos harán foco en el análisis de documentos, en un marco principalmente cualitativo, y el último capítulo del estudio de campo, en conversaciones, entrevistas y encuestas. La intención es aportar una solución a los problemas del equipo, en base a lo investigado sobre grupos de trabajo.

# CAPITULO I: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO

## A- Concepto de equipo

Comenzaremos introduciéndonos en el tema, teniendo en cuenta que los equipos de trabajo no existen en el aislamiento, sino que son parte de una organización mayor. A lo largo de los años se han propuesto una gran cantidad de definiciones sobre estos, por ejemplo, Yeatts Dale E., Hyten Cloyd, (1997), los definen como: “Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente, adaptativa, hacia una misión u objetivo valorado, con roles o funciones específicas para desarrollar y con una membresía limitada en el tiempo”. También Stephen P. Robbins (2000), define equipo de trabajo como un grupo que interactúa con esfuerzos conjuntos y coordinados, generando una sinergia positiva. Y Kozlowski & Ilgen(2006), ofrecen una definición más robusta que supone: “a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional.”

A partir de estas definiciones, se pueden encontrar diferentes aspectos que son centrales a los equipos de trabajo como son la interacción entre un grupo de personas, coordinando esfuerzos para el logro de objetivos en común, dentro de una organización mayor. Según los objetivos y finalidades, tareas y organización a la que responden, podemos identificar diferentes equipos de trabajo, entre ellos, los equipos de investigación, que se crean con la intención de buscar nuevos conocimientos o soluciones a problemas que pueden ser de carácter cultural o científico.

Según una definición propuesta por la dirección del área de administración de la Universidad Autónoma de Madrid, se entiende por grupo de investigación la unidad formada por investigadores con líneas de trabajo unidisciplinarias o pluridisciplinarias e intereses comunes, que realizan actividades de investigación, desarrollo e innovación de la universidad, en solitario o en colaboración con otros grupos o entidades, vinculadas o no a la universidad.

Según el estatuto universitario de la U.B.A. se considera que el instituto es la unidad de investigación. Puede componerse de secciones o laboratorios dedicados a aspectos particulares de su labor. Sus únicas tareas de enseñanza son las de formar investigadores, contribuir a la formación de docentes, dirigir a becarios y dictar cursos de especialización. Los institutos se crean atendiendo a las

necesidades que tengan las facultades o los departamentos de formar investigadores en determinadas disciplinas que les son propias, siempre que la presencia de especialistas de reconocida capacidad y la existencia de medios adecuados aseguren su funcionamiento regular.

## **B- Diferencia entre grupo y equipo**

Aunque estas dos palabras se utilicen de manera indistinta, se observa que ambas tienen significados diferentes. A continuación detallaremos las diferencias principales entre un grupo y un equipo de trabajo.

Robbins (2000) plantea que un grupo se define como dos o más personas, que interactúan y que son independientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Cabe destacar que sus miembros se enfocan en su individualidad.

*“Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo”.*Robbins (2000)

*“Un equipo de trabajo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”.*Robbins (2000)

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas coordinadas, que trabajan de forma interdependiente, con apoyo mutuo y conexión para lograr un objetivo común. El rol que un individuo tiene dentro de un equipo de trabajo es funcional a una tarea y cada persona asume la responsabilidad por el éxito del conjunto.

Es común observar el uso indistinto, como sinónimos, de los términos “grupo” y “equipo” incluso dentro de un mismo trabajo. Pero un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

En la línea de las definiciones más elaboradas, Cohen y Bailey (1997), además de los aspectos funcionales y estructurales, incorporan a la definición de grupo o equipo la dimensión psicosocial, considerándolos como un conjunto de individuos que son interdependientes en sus tareas, que comparten la responsabilidad sobre los resultados, que se ven a sí mismos y son vistos por otros como una identidad social intacta embebida en uno o más sistemas sociales más amplios (por ejemplo un

departamento, un centro de investigación o una empresa) y que gestionan sus relaciones a través de marcos organizativos.

Basándonos en diversos autores anteriormente nombrados, las diferencias principales entre un grupo y un equipo de trabajo son las siguientes.

### **GRUPOS**

Los miembros trabajan de forma independiente y a menudo no están trabajando hacia el mismo objetivo.

Los miembros se centran principalmente en sí mismos porque no están involucrados en la planificación de los objetivos de su grupo y sus objetivos.

Los miembros realizan sus tareas asignadas y rara vez se les pide opinión.

Los miembros no confían entre ellos al no comprender plenamente el papel que cada miembro desempeña en su grupo.

Los miembros pueden tener mucho que aportar, pero se ven frenados por una relación cerrada con cada miembro.

### **EQUIPOS**

Los miembros trabajan interdependientemente, en pro de los objetivos personales y del equipo. También entienden que estos objetivos se logran mejor mediante el apoyo mutuo.

Los miembros tienen un sentido de pertenencia hacia su papel en el grupo porque se comprometieron con los objetivos que ayudaron a crear.

Existe colaboración conjunta y los miembros utilizan su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo.

Cada miembro hace un esfuerzo consciente para ser honesto, respetuoso, y escuchar el punto de cada persona.

Los miembros son animados a ofrecer sus habilidades y conocimientos, así cada miembro es capaz de contribuir al éxito del grupo.

Los miembros se sienten incómodos por las diferentes opiniones o desacuerdos porque lo consideran una amenaza. No hay grupo de apoyo para ayudar a resolver problemas.

Los miembros ven el conflicto como una parte de la naturaleza humana y reaccionan ante ella, tratándola como una oportunidad para conocer nuevas ideas y opiniones. Todo el mundo quiere resolver los problemas de forma constructiva.

### C- Clases de grupos

Pithod Abelardo (1993), presenta distintos tipos de grupos y realiza la siguiente clasificación:

**a) Grupos institucionales y grupos espontáneos:** dependiendo del origen y de la formación de un grupo podemos realizar la primera clasificación. Los grupos institucionales han sido creados voluntariamente siguiendo ciertas reglas de funcionamiento, tiene por propósito alcanzar objetivos concretos. Los espontáneos, como su nombre lo indica surgen sin una decisión voluntaria previa, estos pueden surgir dentro o fuera de una organización. A veces surgen sin otro fin que el grupo mismo.

**b) Grupos formales e informales:** distinción que se solapa con la anterior. Se debe tener en cuenta que dentro de una organización pueden existir tanto grupos formales como informales. Los grupos informales, son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.

Con grupos formales nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con asignaciones de trabajo diseñadas para establecer tareas. Se encuentran enmarcados en un conjunto de reglas que determinan su existencia y accionar y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas.

#### .Imagen 1: Característica de los grupos formales e informales

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificados.</li><li>• Racionales.</li></ul>
--	--	---

<b>Grupos Formales</b>	<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fines y necesidades de la organización.</li> <li>• Normas fijas e impuestas.</li> <li>• Temporales o permanentes</li> </ul>
<b>Grupos Informales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espontáneos.</li> <li>• Afectivos.</li> <li>• Fines y necesidades personales.</li> <li>• Normas cambiantes y acordadas.</li> </ul>

**c) Grupos de base y grupos de trabajo:** los grupos de base se centran en sí mismos y predominan en ellos los factores afectivos: por ejemplo un grupo que se forma en la escuela secundaria por simple simpatía entre los miembros. El grupo de trabajo se centra en la tarea a cumplir y los integrantes no fijan su atención en el hecho de que los miembros les caigan o no les caigan bien, sino en la eficacia de la tarea o trabajo a realizar.

**d) Grupos naturales y creados:** los grupos naturales no han sido creados deliberadamente, sino que surgen de forma natural al relacionarse un grupo de individuos, el ejemplo clásico de este es la familia. Cuando hacemos mención a grupos creados, básicamente estamos hablando de instituciones, ya sea una empresa, una ONG o un colegio. Es un grupo organizado de personas que se juntan deliberadamente, estableciendo roles y pautas de conducta esperadas, y hacen esto para alcanzar un fin específico que va más allá de solo estar con personas que nos agradan.

## **D- Características de los grupos**

Según Robbins (2000), los equipos tienen que encontrar respuestas para ciertas preguntas:

¿Para qué están aquí?

¿Cómo deben organizarse?

¿Quién está a cargo?

¿Quién cuida el éxito?

¿Cómo deben trabajar los problemas?

¿Cómo deben relacionarse con otros grupos (equipos)?

¿Qué beneficios otorga el equipo a los miembros de acuerdo a sus necesidades como tales?

Para entrar en cuestiones teórico-prácticas en torno a los requisitos, condiciones y exigencias para un trabajo en equipo, se señalarán cuáles son las características esenciales de un equipo de trabajo.

Los grupos de investigación tienen en cuenta aspectos como, el número de individuos, el papel del líder en el grupo, su estructura organizativa, la existencia de objetivos compartidos, la responsabilidad compartida sobre los resultados, y la propia dinámica de los grupos.

**Tamaño.** Dado por el número de individuos, el tamaño del grupo, ha sido señalado como un factor relacionado positivamente con la participación en programas de investigación. Los grupos más grandes parecen inducir y promover la cooperación científica con más facilidad y mejores resultados que los pequeños, especialmente porque transmiten más confianza y experiencia debido a sus robustas estructuras administrativas. Sin embargo el número de integrantes debe ser limitado. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre 8 y 12 miembros.

**Liderazgo:** Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los integrantes realicen su trabajo con orgullo. Los líderes hacen las cosas con su gente. Ellos escuchan y se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde se dirige el equipo de trabajo. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

**Estructura organizativa:** Los equipos de trabajo tienen una estructura que da forma al comportamiento de los miembros y hace posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual, como también el desempeño del grupo mismo. Algunas de estas variables estructurales incluyen el liderazgo formal, los roles de cada miembro, las normas, el estatus, el tamaño y la composición del grupo, así como su grado de cohesión.

**Metas claras:** La constitución de objetivos grupales implica la motivación del grupo para el logro de los mismos, así como mayor cohesión, solidaridad entre los miembros, mayor productividad y satisfacción para todos. Los objetivos deben ser claros, pero también realistas. Asimismo, su consecución ha de implicar a todos y cada uno de los miembros del grupo además de aportar valor para el grupo. Los objetivos han de ser consecuentes con el entorno en el que se integra el grupo. Este se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. No hay equipo sin meta compartida.

Las metas ayudan a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporcionan una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

**Años de existencia.** La experiencia se puede medir en años y en producción científica, publicaciones indexadas o patentes. Un equipo investigador consolidado y con experiencia aumenta las probabilidades de completar satisfactoriamente un proyecto. Esta coherencia se refiere a una serie de trayectorias críticas que generan capacidades duraderas y continuas en el tiempo. Para que el liderazgo de un grupo perdure en el tiempo, los recursos y capacidades con los que compite deben ser inimitables y altamente diferenciadores, como por ejemplo, activos especializados, información especial, patentes, marcas registradas, reputación, imagen, restricciones legales, publicaciones científicas, entre otros.

**Producción científica y tecnológica.** Existen ciertos factores como el buen currículum de los investigadores, conocimientos de investigación, excelencia intelectual y la experiencia reconocida o producción científica, ayudan al buen funcionamiento del equipo y al éxito del mismo.

**Comunicación.** La importancia de la información y la comunicación sobre los procesos de cooperación en la investigación ha sido constatada. La buena comunicación y los contactos regulares entre los integrantes del equipo, es un factor de éxito en la cooperación. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntarse: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué se necesita para hacer mejor el trabajo? Es imposible coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo sin comunicación.

**Respeto, compromiso y lealtad.** El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas. Consecuentemente, cada uno debe conocer, aceptar y asumir las actividades y responsabilidad que corresponden a su función, procurando que sus tareas confluyan con los objetivos generales del equipo. Debe haber un compromiso e implicación personal de cada miembro del grupo para crear, mantener y desarrollar el espíritu de equipo.

## **E- Factores de éxito en los grupos**

La clave está en conocer los recursos, las capacidades y las estrategias con las que compite el grupo de investigación. Los recursos pueden ser definidos (Wernerfelt, 1984) como aquellos activos que poseen las organizaciones de forma semipermanente y pueden ser tangibles (físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (conocimientos y destrezas, capacidades de comunicación y relación, motivación).

El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es **sinergia**. Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo. No puede implementarse mediante una orden ni aparece por sí sola. Surge cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

### **¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?**

**Más motivación.** Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

**Mayor compromiso.** El participar en el análisis y la toma de decisiones, trae aparejado el compromiso con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

**Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

**Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

**Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

**Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

Robbins (2000) considera que para crear equipos eficaces se necesita de lo siguiente:

**Objetivos claros** Los equipos con alto desempeño tienen una comprensión clara del objetivo a lograr.

**Destrezas importantes** Los equipos poseen las destrezas técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados, al mismo tiempo que trabajan bien en equipo.

**Confianza mutua** Los miembros creen en la habilidad, el carácter y la integridad de los demás.

**Compromiso unificado** Los miembros de un equipo eficaz muestran una lealtad y dedicación intensas al equipo y están dispuestos a hacer lo que se requiera para ayudar a su equipo a lograr el éxito.

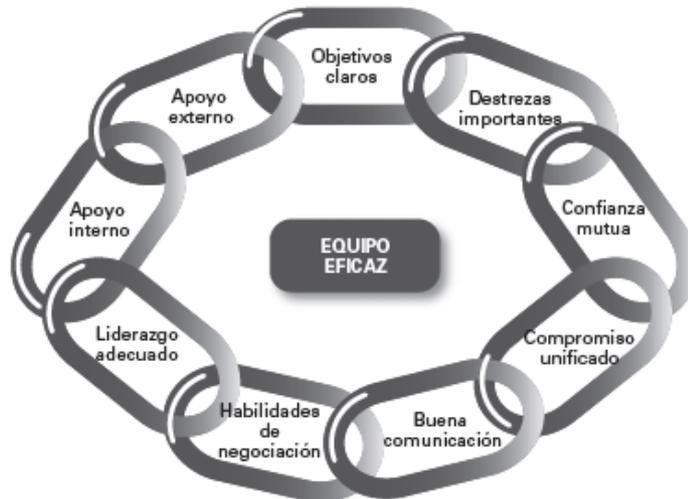
**Buena comunicación** Los integrantes transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entienden fácil y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malos entendidos

**Habilidades de negociación** Los equipos eficaces hacen ajustes continuos en cuanto a quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación.

**Liderazgo adecuado** Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo a seguirlos a través de las situaciones más difíciles.

**Apoyo interno y externo** Internamente, el equipo debe tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación clara y razonable que los miembros del equipo puedan usar para evaluar su desempeño general. Externamente, los líderes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para que lleve a cabo el trabajo.

**.Imagen 2: Característica de los equipos eficaces**



Fuente: ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY, *Administración*. Octava edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005, pág. 385.

## **F- Factores de cohesión y desintegración de los grupos**

Pithod (1993), analiza una serie de factores de cohesión y desintegración de los grupos, destaca que los grupos se cohesionan y, en el otro extremo, se desintegran, debido a factores no solo organizacionales sino psicológicos. De todos modos ambos factores son importantes e influyen en la cohesión de los grupos humanos

Los **Factores Psicológicos-Afectivos** que hacen que los individuos permanezcan cohesionados en un grupo son los siguientes:

1. La atracción del objetivo común. Cuando un grupo se forma, la exaltación de los miembros por alcanzar el objetivo común suele ser grande. Esto puede tender a perderse con el tiempo, por eso los líderes deben mantener al grupo estimulado, entusiasmado por alcanzar logros.

2. La atracción de la pertenencia al grupo. Este puede dar sensación de seguridad, de fuerza, de prestigio.

El grupo satisface necesidades de comunicación, de unirse a los otros, de salir de la soledad y aporta la posibilidad de satisfacer ciertas necesidades personales.

3. La necesidad de ser aceptado, reconocido y estimado. Pertenecer a un grupo da la posibilidad de ser parte de algo, que trasciende a uno mismo, de conectarse con otros individuos y sentir su respaldo en nuestro accionar. Parte de la integridad de un grupo viene de mantener controladas las necesidades afectivas de los integrantes.

Los **Factores Organizacionales** que hacen que los individuos permanezcan cohesionados en un grupo son: la buena definición de roles, la ausencia de ambigüedades o contradicciones en ellos; la asignación apropiada de los miembros según las cualidades y méritos de los mismos; etc.

Finalmente, el **Factor Comunicación**, es el último que analiza, y hace hincapié en la importancia de la mutua percepción de los miembros del grupo para la comunicación.

## CAPTULO II: FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO

### A- Formación de equipos

No existen reglas definidas para formar equipos efectivos; sin embargo, se encontró que los siguientes enfoques de Katz Nancy (2001), pueden ser útiles:

1. Los miembros del equipo, que deben seleccionarse según las habilidades necesarias para lograr el propósito, deben estar convencidos de que éste merece la pena, es significativo y urgente.
2. Los equipos deben tener la mezcla correcta de habilidades, como las funcionales o técnicas, para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, de relaciones humanas.
3. El equipo debe orientarse por reglas de comportamiento, como asistencia regular, confidencialidad, y discusiones con base en hechos y la contribución de todos.
4. Las metas y tareas requeridas deben asignarse al inicio de la formación del equipo.
5. Los miembros deben alentarse entre ellos mediante el reconocimiento, la realimentación positiva y las recompensas.

### B- Etapas del desarrollo de los grupos

Koontz Harold et al. (2003), menciona que el desarrollo de un grupo se produce a través de cuatro etapas, las cuales son: formación, confrontación, normatividad y desempeño. Robbins (2000) por su parte plantea que el desarrollo de los grupos es un proceso dinámico, estando en un estado continuo de cambio. Habla de una secuencia establecida de cinco etapas. Le agrega una última etapa más, en comparación al planteo de Koontz et al. (2003), y estas cinco etapas son: *formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y suspensión*. Los grupos temporales tienen una quinta etapa, la suspensión. En esta etapa, el grupo se prepara para desintegrarse y la atención se dirige hacia la conclusión de las actividades.

Si bien esas características pueden encontrarse en la mayoría de los grupos, no necesariamente siguen las etapas en esa secuencia. Los miembros de un grupo desarrollan ciertas funciones: algunos buscan información, otros la proporcionan; algunos tratan de alentar a otros a que contribuyan, otros son seguidoras, y por último, hay quienes tratan de coordinar los esfuerzos del grupo o alcanzar un consenso cuando surgen los desacuerdos.

A continuación se analizan las primeras cuatro etapas, que comparten tanto los grupos que han sido diseñados para permanecer en el tiempo como también aquellos temporales, creados para un fin específico.

**1. Formación:** tiene dos aspectos. En primer lugar, los individuos se unen al grupo debido a una asignación de trabajo, como en el caso de un grupo formal, o por algún otro beneficio deseado en el caso de un grupo informal. Una vez que la membresía del grupo está completa, comienza la segunda parte de la etapa de formación: la tarea de definir el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Esta etapa termina cuando los miembros empiezan a verse ellos mismos como parte de un grupo

**2. Confrontación o tormenta:** se caracteriza por el conflicto dentro del grupo. Cuando esta etapa termine, habrá una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo y acuerdo sobre la dirección del grupo.

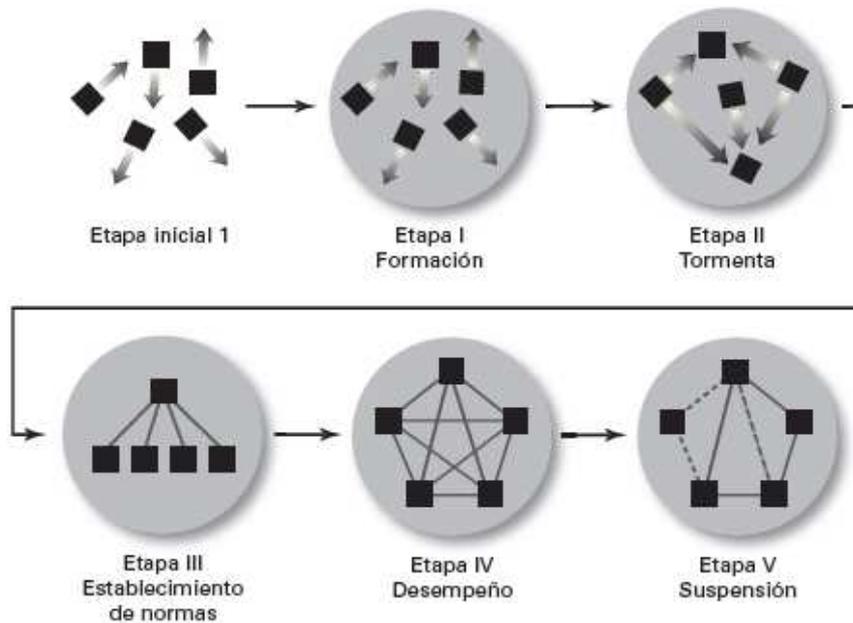
**3. Normatividad o establecimiento de normas:** se acuerdan normas y algunas reglas de comportamiento. La tercera etapa es aquella en la que se desarrollan relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Existe ahora un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. Esta etapa de establecimiento de normas termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado una serie común de expectativas de lo que es el comportamiento correcto de los miembros.

**4. Desempeño:** En este momento, la estructura del grupo es completamente funcional y aceptada. La energía del grupo se ha desplazado de conocer y entenderá cada uno a desempeñar la tarea asignada. El desempeño es la última etapa del desarrollo de grupos de trabajo permanentes.

Algunos investigadores argumentan que la eficacia de los grupos de trabajo aumenta en las etapas más avanzadas, pero esto no es tan sencillo.

Ese supuesto puede ser generalmente cierto, pero lo que hace que un grupo sea eficaz es un asunto complejo. Bajo algunas condiciones, los niveles altos de conflicto conducen a niveles altos de desempeño grupal. Podríamos esperar encontrar situaciones en las que los grupos en etapa 2 (tormenta) superen a los que están en las etapas 3 (establecimiento de normas) o 4 (desempeño). De modo similar, los grupos no siempre avanzan claramente de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones, varias etapas pueden transcurrir en forma simultánea, como cuando los grupos están en las etapas de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Los grupos incluso regresan en ocasiones a etapas previas. Por lo tanto, no siempre debe suponerse que todos los grupos siguen con precisión este proceso de desarrollo o que la etapa 4 (desempeño) es siempre la mejor. Es preferible considerar este modelo como una estructura general y que los grupos son entidades dinámicas. Esto ayuda a entender mejor los problemas y situaciones que puedan surgir durante la existencia de un grupo.

**Imagen 3. Etapas del desarrollo de los grupos**



Fuente: ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY, op. cit

### **C- Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo**

Muchas decisiones organizacionales son tomadas por grupos. Indudablemente, gran parte de ese tiempo se dedica a identificar problemas, desarrollar soluciones y determinar cómo implantarlas. A continuación se analizan las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo y se examinarán algunas técnicas para mejorar la toma de decisiones.

Ventajas que tienen las decisiones en grupo sobre las decisiones individuales, según Robbins (2000):

1. *Generan información y conocimientos más completos.* Un grupo aporta una diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión, algo que un individuo no puede hacer.
2. *Generan más alternativas diversas.* Como los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas diversas que un individuo.
3. *Aumentan la aceptación de una solución.* Los miembros de un grupo se niegan a rechazar o debilitar una decisión que han ayudado a desarrollar.

4. *Aumentan la legitimidad.* Las decisiones tomadas por grupos se perciben como más legítimas que las decisiones tomadas unilateralmente por una persona.

Sin embargo las decisiones en grupo también tienen desventajas.

1. *Requieren tiempo.* Los grupos casi siempre requieren más tiempo para encontrar una solución que un individuo.
2. *Dominio minoritario.* La desigualdad de los miembros del grupo crea la oportunidad de que uno o más miembros dominen a otros. Una minoría dominante y expresiva puede tener frecuentemente una influencia excesiva en la decisión final.
3. *Presiones para adaptarse.* Estas presiones del grupo deterioran el pensamiento crítico del grupo y finalmente daña la calidad de la decisión final.
4. *Responsabilidad ambigua.* Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero se diluye la responsabilidad de un miembro individual.

La eficacia de la toma de decisiones en grupo depende entre otras cosas del tamaño del mismo. Aunque un grupo más grande ofrece mayor oportunidad para la representación diversa, también requiere más coordinación y tiempo para que los miembros contribuyan con sus ideas. Por lo tanto, los grupos no deben ser demasiado grandes. Tener un número impar de miembros en un grupo evita puntos muertos en las decisiones. Además, los grupos deben ser lo suficientemente grandes para que los miembros cambien roles y se retiren de puestos desfavorables, pero aún lo suficientemente pequeños para que los miembros más callados participen activamente en los debates.

## **D- Conflicto en grupos y equipos**

Según la Real Academia española, se podría definir al conflicto como “*Problema, cuestión o materia de discusión. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.* Robbins (2000), se refiere al conflicto como aquellas diferencias incompatibles *percibidas* que originan alguna forma de interferencia u oposición.

El conflicto no es malo o bueno en sí mismo. Lo importante del conflicto es la manera en que se reacciona ante él. A pesar de las muchas ventajas de los grupos y equipos, siempre habrá algún conflicto.

El conflicto puede surgir entre los individuos (intragrupos), los grupos (intergrupos) y entre la organización y su ambiente, así como con otras organizaciones.

En los *conflictos intragrupo* puede haber resentimientos contra los individuos que no contribuyen con su parte justa y, sin embargo, comparten las recompensas del grupo; otra razón por la cual puede darse conflicto es porque los miembros dejan de tener un criterio independiente al de los demás, lo cual hace que su aporte pierda valor.

Con el paso de los años han evolucionado tres diferentes puntos de vista con relación al conflicto. El **punto de vista tradicional** al conflicto argumenta que este mismo se debe evitar, eso indica un problema dentro del grupo. Un **segundo punto de vista del conflicto respecto de las relaciones humanas**, argumenta que el conflicto es una consecuencia natural e inevitable en cualquier grupo y no necesariamente es negativo, sino más bien tiene el potencial de ser una fuerza positiva al contribuir con el desempeño de un grupo. El tercer enfoque se denomina **punto de vista del conflicto respecto de la interacción** y propone que el conflicto puede ser no sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que es *absolutamente necesario* que haya algo de conflicto para que un grupo se desempeñe con eficacia.

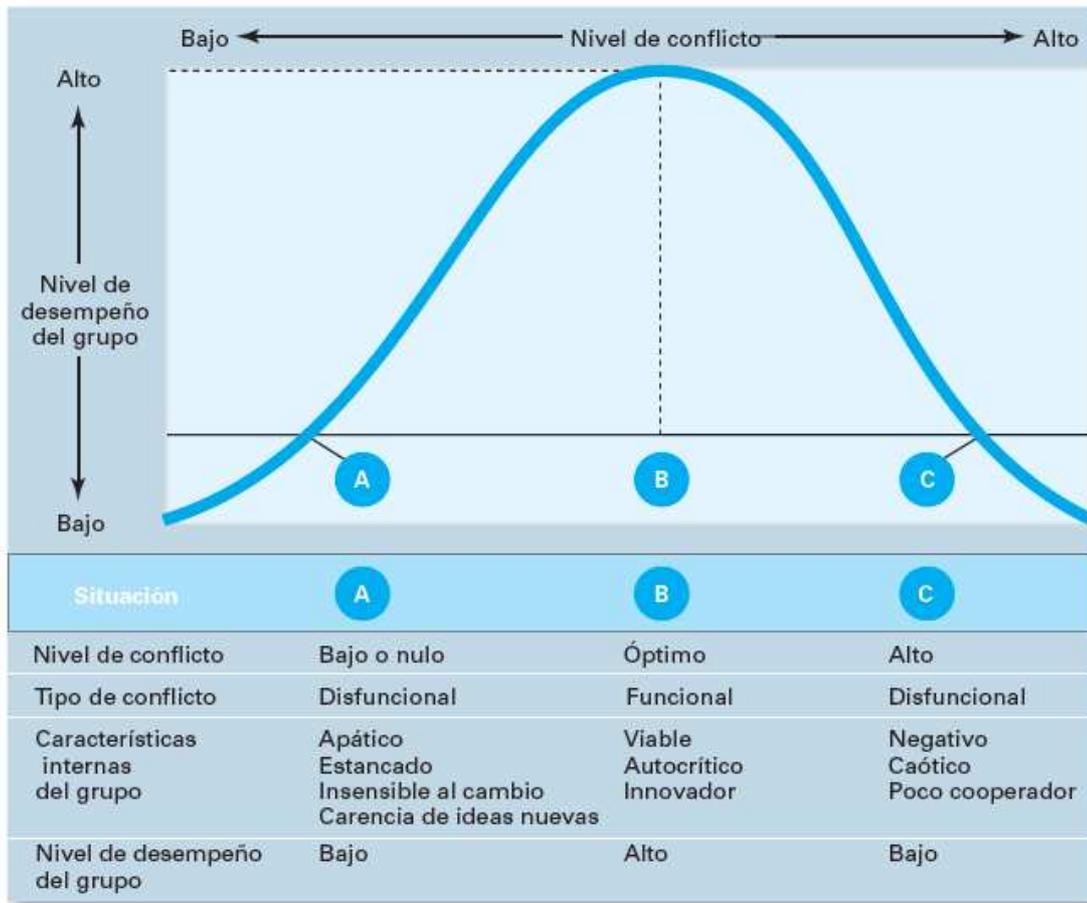
Robbins (2000) sugiere que existen:

-**Conflictos funcionales:** conflictos que apoyan los objetivos de un grupo y mejoran su desempeño; son de naturaleza constructiva.

-**Conflictos disfuncionales:** conflictos destructivos que impiden a un grupo lograr sus objetivos.

Se han identificado tres tipos de **conflicto: de tareas, de relaciones y de procesos**. El conflicto de tareas tiene que ver con el contenido y los objetivos del trabajo. El conflicto de relaciones se centra en las relaciones interpersonales. El conflicto de procesos se refiere a cómo se realiza el trabajo.

**Imagen 4. Conflicto y desempeño del grupo**



Fuente: ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY, op cit.

Los estudios demuestran que los conflictos de relaciones casi siempre son disfuncionales. Al parecer la fricción y las hostilidades interpersonales inherentes a los conflictos de relaciones aumentan los choques de personalidad y disminuyen el entendimiento mutuo, dificultando así la terminación de las tareas organizacionales. Por otro lado, los niveles bajos del conflicto de procesos y los niveles bajos a moderados del conflicto de tareas son funcionales. Para que el conflicto de procesos sea productivo, debe mantenerse a un nivel mínimo. Los argumentos intensos sobre quién debe hacer qué se vuelven disfuncionales cuando crean incertidumbre sobre los roles de tareas, aumentan el tiempo requerido para terminar las tareas y hacen que los miembros trabajen en propósitos cruzados. Un nivel bajo a moderado del conflicto de tareas demuestran forma constante un efecto positivo en el desempeño del grupo porque estimula el análisis de ideas que ayudan a los grupos a desempeñarse mejor.

Cuando los niveles de conflicto de un grupo son altos, para facilitar la capacidad de solucionar los conflictos adecuadamente y de manera eficaz hay que trabajar diferentes habilidades. Estas no se deben tratar por separado, sino en un conjunto:

## Imagen 5. Habilidades de resolución de conflictos

<b>Habilidades de resolución de conflictos</b>	<b>Regulación emocional</b>
	<b>Comunicación</b>
	<b>Empatía</b>
	<b>Asertividad</b>
	<b>Creatividad</b>
	<b>Cooperación</b>

Fuente: ROBBINS Stephens, (2000)

• **Regulación emocional.** Hay que saber regular y expresar de forma adecuada las propias emociones para poder tranquilizarse y ver el conflicto desde una perspectiva diferente, más distante y objetiva. A través de la educación emocional se trabajan, entre otras cosas, la autoconfianza y la autoestima, necesarias a la hora de reaccionar ante los conflictos.

• **Comunicación.** Para resolver conflictos es necesario mantener una comunicación eficaz. Para ello se deben aprender y desarrollar las siguientes habilidades comunicativas:

- *Comunicar:* saber emitir un mensaje adecuadamente para que el o los receptores comprendan lo que queremos decir.
- *Escuchar y entender:* desarrollar mecanismos que nos ayuden a recibir y comprender los mensajes que nos llegan de otras personas.
- *Comprender los elementos del contexto* (características personales, culturales) en el que se sitúa la interacción para mejorar el entendimiento entre ambas partes.
- Saber mantener unos *canales óptimos* (medios a través de los cuales se realiza la comunicación).
- Favorecer *las redes de comunicación participativas* para que todo el mundo tenga la opción de opinar y aportar ideas.

Además de estas habilidades, debemos tener en cuenta que la comunicación puede ser *verbal* y/o *no verbal* (gestos, expresión, etc.), y que debe haber una coherencia entre estos dos tipos de comunicación, de lo contrario, el receptor no sabrá comprender el mensaje de forma clara.

• **Empatía.** Entendiendo la manera de ver la situación que tienen las otras personas ampliamos nuestro propio punto de vista y es más fácil llegar a un acuerdo.

• **Asertividad.** Las personas asertivas son capaces de exponer su opinión sobre el problema planteado, controlando las emociones y respetando en todo momento los derechos propios y de los demás. Es

un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

- **Creatividad.** Esta capacidad es muy importante a la hora de solucionar conflictos, ya que nos ayuda, sobre todo, a buscar alternativas diferentes a las habituales. Se trata de generar muchas soluciones aunque estas sean equívocas.
- **Cooperación.** Se trata de actuar conjuntamente hacia un mismo objetivo. Se es cooperativo cuando se colabora y cuando se da y se recibe ayuda.

A la hora de intentar solucionar un conflicto hay que tener en cuenta estas consideraciones:

- 1 Cuidar la comunicación no verbal: mirar a los ojos cuando se hable, mostrarse próximo.
- 2 Hacer preguntas y sugerencias, no acusaciones.
- 3 No adivinar el pensamiento del otro. Preguntarle.
- 4 Centrarse en el tema que se esté tratando durante la discusión. No sacar a relucir temas pasados.
- 5 Escuchar al otro cuando habla, no interrumpirlo.
- 6 Aceptar las responsabilidades propias. No echarle toda la culpa al otro. Ofrecer soluciones. Tratar de llegar a un acuerdo.
- 8 Evitar la crítica inadecuada, comentarios negativos, el sarcasmo la ironía. Preguntar al otro qué puedes hacer para mejorar las cosas.
- 10 Buscar un ambiente adecuado que facilite el diálogo.

## **CAPITULO III: LA ESTRUCTURA DE GRUPO Y EL ANÁLISIS DE SUS COMPONENTES**

### **A- Concepto de estructura**

La estructura, del latín *structura* (disposición, configuración que surge del orden de cómo están colocadas las cosas, Moliner (1987), se refiere, en su aplicación a la psicología de los grupos, a la coordinación y distribución de los elementos que componen el grupo, así como a su consistencia, estabilidad y al patrón de relación entre ellos.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve cualquier grupo, dependiendo de este las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el cumplimiento de objetivos.

La estructura formal está compuesta por las partes que integran al grupo y las relaciones que lo vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones entre sus miembros.

Para Pfiffner y Sherwood (1964), la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación.

La estructura informal se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro del grupo de trabajo. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y relaciones humanas. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura real.

## **B- La estructura de equipo desde el punto de vista de Stephen Robbins:**

Según Robbins (2000), los grupos de trabajo tienen una estructura que da forma al comportamiento de los miembros y hace posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual, como también del desempeño del grupo mismo

A continuación se detallan las variables estructurales:

- a) Liderazgo formal: Todo grupo de trabajo tiene un líder formal. Este líder puede jugar una parte importante en el éxito del grupo.
- b) Papeles: Todos los miembros del grupo son actores, cada uno hace un papel. Un conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.
- c) Normas: Todos los grupos tienen normas establecidas, esto es, estándares aceptables de comportamiento que son compartidos por los miembros del grupo. Las normas formalizadas están escritas en manuales organizacionales estableciendo reglas y procedimientos que los empleados deben seguir. La gran mayoría de las normas en las organizaciones son informales.
- d) Estatus: esto es, una posición o rango definido socialmente dado a los grupos o miembros de estos por los demás.
- e) Tamaño: El tamaño de un grupo afecta el comportamiento total del grupo. La evidencia indica que los grupos pequeños terminan más rápido sus tareas que los grandes. Sin embargo, si el grupo se compromete en una solución de un problema, los grandes grupos consistentemente, tienen mejores marcas que sus contrapartes más pequeñas. Los grandes grupos son buenos para obtener aportaciones diversas pero los grupos pequeños son mejores para hacer algo productivo con esas contribuciones.
- f) Composición: La mayoría de las actividades de grupo requieren una variedad de habilidades y conocimientos. Cuando un grupo es heterogéneo en términos del género, personalidades, opiniones, habilidades y perspectivas, existe una probabilidad cada vez mayor de que el grupo posea las características necesarias para llevar a cabo sus tareas eficazmente.
- g) Cohesión: Grado en el cual los miembros se atraen el uno al otro y están motivados para quedarse en el grupo. La cohesión es importante ya que se ha encontrado que está relacionada

con la producción del grupo. La relación de la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño y establecidas por el grupo.

### **C- Componentes de la estructura**

Las teorías de diferentes autores antes apuntadas adelantan algunas consideraciones sobre los componentes de la estructura grupal. El simple agregado de personas al grupo, se produce a través de la interacción repetida y permanente a lo largo del tiempo. Esta interacción se va regulando y a la vez va creando una configuración de roles y unas normas por las que se regirán las actividades del grupo. Es decir, la interacción en relación con unas metas y objetivos comunes es la que origina la estructura de estatus, roles y normas de un grupo y les concede una cierta estabilidad y permanencia a lo largo de la existencia del grupo.

Los elementos que configuran la estructura del grupo son numerosos. Algunos de ellos poseen una larga tradición y ocupan un lugar merecidamente destacado en las ciencias sociales. Otros han pasado a formar parte de la investigación en época más reciente. Al ocuparse de los aspectos configuradores de la estructura del pequeño grupo, Levine y Moreland (2006), se refieren explícitamente a cuatro de ellos: sistema de estatus, roles, normas y cohesión. En su análisis posterior, estos mismos autores añaden uno más, la cultura. Forsyth, presenta coincidencias, dentro de un marco algo más amplio. Constituyen ese marco los roles, la autoridad, la atracción, la comunicación, las normas y las estructuras de recompensa del grupo.

También Blanco y Fernández Ríos (1985), ubican en primer lugar la estructura de estatus y los roles como componentes fundamentales, aunque añaden poder; liderazgo, atracción y normas y ponen el máximo énfasis en la comunicación como proceso social por excelencia que hace posible todos los demás.

La estructura de grupo se forja a través de la interacción de sus miembros y la consecuencia de esa interacción es la diferenciación de roles y estatus.

Teniendo en cuenta las teorías de diferentes autores, consideraremos explicar y detallar aquellos elementos que presentan aspectos claves de la estructura de un grupo y son de común acuerdo en las diferentes teorías. Constituyen este marco el estatus, los roles, las normas, la cultura, la cohesión y el liderazgo, los cuales se detallan a continuación.

## 1. Estatus

Se llama estatus al posicionamiento en el sistema de relaciones, considerado a esta, como una estructura dentro de la que se sugiere la existencia de criterios mediante los que se evalúa a las personas.

Parsons diferencia rol de estatus teniendo en cuenta que, cuando la significación del actor deriva de su posición en la estructura, está operando el estatus. Por otra parte, el actor puede actuar hacia otros actores, y no meramente servir como punto de referencia valorativo para ellos. En ese caso está desempeñando un rol.

Ralph Linton (1972), especificaba el estatus como un conjunto de pautas recíprocas de conducta, una posición dentro de una pauta concreta y un conjunto de derechos y deberes cuya puesta en práctica constituyen la función que cada individuo debe cumplir en la sociedad. A partir de Linton (1972), el concepto de estatus se ha asociado a dos aspectos fundamentales: a) la localización o posición dentro de una estructura, y) el conjunto de derechos y obligaciones vinculados a dicha posición. Según el *Diccionario de Psicología Social y de la Personalidad*, el estatus es esencialmente el rango o la posición de un individuo en la jerarquía de prestigio de un grupo. Hablar de estatus significa, hablar de ordenamiento jerárquico, asumir que, en función de ciertas dimensiones, hay individuos que ocupan posiciones más altas que otros. El sistema de estatus es el término que se emplea para referirse a la jerarquía de posiciones en un grupo y refleja la distribución de poder entre sus miembros.

Según Robbins (2000), el estatus es un factor importante en el entendimiento del comportamiento humano, ya que es un motivador significativo y tiene mayores consecuencias en el comportamiento cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que ellos creen que es su estatus y lo que los demás perciben.

El estatus ha demostrado tener algunos efectos interesantes sobre el poder de las normas y las presiones para estar en conformidad. Por ejemplo, los miembros de los grupos de estatus alto a menudo tienen más libertad para diferenciarse respecto de las que tienen otros miembros del grupo

Es importante para los miembros del grupo creer que el estatus jerárquico es equitativo. Cuando se cree que se percibe una desigualdad entre el rango percibido de un individuo y las prestaciones que la persona recibe de la organización, experimentamos una incongruencia de estatus.

Los grupos por lo general acuerdan entre sí sus criterios de estatus. Sin embargo, los individuos pueden llegar a encontrarse en una situación de conflicto cuando se mueven entre grupos

cuyos criterios son diferentes o cuando se unen a grupos cuyos miembros tienen pasados heterogéneos.

## **2. Roles**

Junto al estatus, el roles otra pieza decisiva en la configuración estructural del grupo. Ambas son las caras de una misma moneda. Por rol se entiende la conducta asociada con una posición particular en un sistema social. Se espera que el ocupante de una posición lleve a cabo determinados roles, papeles o funciones en el grupo.

De acuerdo al pensamiento de Robbins (2000), hay ciertas actitudes y comportamientos reales consistentes con un papel, y que crean la identidad del papel. La gente tiene la habilidad de cambiar de papeles rápidamente cuando reconoce que la situación y sus demandas claramente requieren mayores cambios. La visión de cómo debe actuar un individuo en una situación dada es la percepción del rol o papel. Basadas en la interpretación de cómo creen que deben comportarse, se comprometen en ciertos tipos de comportamiento.

Las expectativas del rol se definen como la manera en que los otros creen que usted debería actuar en una situación dada. El modo en que se comporten los miembros del grupo, está determinado en gran medida por el papel definido en el contexto en cual están actuando. Si el líder del grupo es negligente en mantener su parte de la negociación, (en cuanto a lo que se da una parte y la otra), se pueden esperar repercusiones negativas en el desempeño de los miembros del grupo.

Cuando un individuo se confronta con las expectativas divergentes del papel, se obtiene como resultado el conflicto del papel. Este existe cuando un individuo encuentra que cumplir con un papel dificulta el cumplir con otro. Lo crítico es como los conflictos impuestos por las expectativas divergentes del grupo imponen el comportamiento e incrementan la tensión interna y la frustración.

Por rol nos referimos al conjunto de expectativas que comparten los miembros del grupo en torno a la conducta de una persona que ocupa una posición dada en el mismo. En la práctica, sin embargo, el concepto de rol alude a cualquier conjunto de conductas que una persona exhibe de modo característico dentro de un grupo. Para este autor, todo aspecto de la conducta de un individuo que exprese alguna dimensión de su personalidad puede llegar a formar parte del rol individual.

### *Diferenciación de roles*

La diferenciación de roles y su tipología ha estado asociada a las propias características del grupo, de los que han destacado los objetivos y las metas del grupo. Benne y Sheats (1948), establecieron, en base a la conexión entre los roles y los objetivos del grupo, una clasificación tripartita (ver Cuadro 6):

a) Roles relacionados directamente con la tarea y dirigidos explícitamente a la consecución de metas colectivas: su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo en relación a la tarea que se va a realizar, selección y definición de un problema común y la solución de este problema.

b) Roles de constitución y mantenimiento del grupo o roles socioemocionales: tienen como finalidad la estructuración de actitudes y orientaciones centradas en el grupo o el mantenimiento y perpetuación de este tipo de conducta.

c) Roles individuales: dirigidos a la satisfacción de necesidades personales prácticamente irrelevantes para la tarea grupal e incluso negativas para el mantenimiento de la cohesión del grupo.

**Cuadro 6. Roles en los grupos**

<b>Rol</b>	<b>Función</b>
<b><i>Roles de Tarea</i></b>	
Iniciador/Contribuidor	Recomienda nuevas ideas sobre el problema en cuestión, nuevas formas de lidiar con el problema o posibles soluciones todavía no consideradas.
Buscador de información	Enfatiza la búsqueda de hechos pidiendo información a las otras personas.
Buscador de opiniones	Busca datos más cualitativos, tales como actitudes, valores y sentimientos.
Dador de información	Proporciona información para tomar decisiones, incluyendo hechos derivados de la experiencia.
Dador de opinión	Proporciona opiniones, valores y sentimientos.
Elaborador	Da información adicional - ejemplos, sugerencias- sobre afirmaciones dadas por otros.
Coordinador	Muestra la relevancia de cada idea y su relación con el problema general.
Orientador	Reenfoca la discusión siempre que es necesario.
Evaluador/critico	Evalúa la calidad de los métodos, lógica y resultados del grupo.

Estimulador	Estimula el grupo para que este continúe trabajando cuando la discusión se debilita.
Técnico de procedimientos	Responsable por los detalles operacionales, tales como los materiales y maquinaria.
Registrador	Registra datos y mantiene registros.
<b><i>Roles socioemocionales</i></b>	
Animador	Recompensa a los otros con concordancia, entusiasmo y elogios.
Armonizador	Media en los conflictos entre los miembros del grupo.
Compromisario	Cambia su posición en un tema para reducir el conflicto en el grupo.
Facilitador	Suaviza la comunicación a través del establecimiento de normas y asegura la igual participación de todos los miembros.
Colocador de estándares	Expresa o pide la discusión de patrones para la evaluación de la calidad de los procesos de grupo.
Observador del grupo/Comentador	Apunta los aspectos positivos y negativos de la dinámica del grupo y exige cambios si es necesario.
Seguidor	Acepta las ideas ofrecidas por los otros y funciona como una audiencia para el grupo.
<b><i>Roles individuales</i></b>	
Agresor	Expresa desaprobación de actos, ideas, sentimientos de los otros; ataca el grupo.
Bloqueador	Negativita; resiste a la influencia del grupo; se opone al grupo sin necesidad.
Dominador	Reclama autoridad o superioridad; manipulador.
Evasor y auto confesor	Expresa intereses personales, sentimientos y opiniones no relacionados con los objetivos del grupo.
Buscador de ayuda	Expresa inseguridad, confusión, auto desaprobación.
Buscador de reconocimiento	Busca atención para sí mismo; auto engrandecimiento.
Invocador de interés especial	Permanece alejado del grupo por actuar como representante de otro grupo social o categoría.

Fuente: Benne&Sheats (1948)

Con esta clasificación se intenta separar los roles que los miembros desempeñan dentro de un grupo, de las personalidades individuales de los mismos. Benne y Sheats (1948), indican que los roles de los miembros, relevantes para el crecimiento y el logro del grupo, deben distinguirse claramente del uso que hacen los individuos del ambiente del grupo para satisfacer necesidades individuales.

Estos a su vez citan a Zurcher, en su estudio sobre los roles sociales los ha definido como conducta que se espera de los individuos que ocupan categorías sociales particulares. De esta

definición hay que tener en cuenta que de tales categorías pueden incluir posiciones en sistemas sociales formales (padre de familia o maestro), otros menos formales (miembro de una audiencia o cliente de un supermercado), estatus que reflejan los valores culturales de una sociedad (ciudadano responsable, trabajador duro), y así sucesivamente. Por tanto, es evidente que el término rol en las ciencias sociales es polivalente. El mencionado autor, destaca también que las expectativas se refieren a lo que la persona en una posición debería hacer. De esto se desprende que los roles suelen estar vinculados a las normas.

Los roles son aquellas obligaciones y derechos correspondientes a los ocupantes de una posición en el grupo. Se refieren tanto a prescripciones (lo que el ocupante de una posición debería hacer) como a exclusiones (lo que no debería hacer). Lógicamente, la concreción de esas conductas no puede estar al arbitrio del ocupante de una posición. Por lo general, tampoco puede fijarla el líder unilateralmente. Debe de existir un cierto consenso en torno a su contenido y al modo de desempeñar ese contenido. Dicho consenso implica la existencia de un marco de referencia común para valorar las cosas, específicamente aquellas que más estrechamente se relacionan con la vida del grupo. En otras palabras, es preciso que existan normas compartidas por los miembros del grupo. Precisamente porque existen tales normas compartidas es por lo que hay una cierta homogeneidad en el desempeño de roles. Las normas compartidas hacen que los papeles se mantengan, aunque los actores varíen. Gracias a asola vida de los grupos trasciende a las personas.

### **3. Normas**

Las normas según Robbins (2000), son reglas establecidas para hacer consistentes las conductas de los miembros de un grupo. Esa consistencia tiene la consecuencia de hacer la conducta predecible, esto es, facilitar la interacción, ya que ésta no exige ser improvisada a cada momento puesto que existen definiciones respecto a cómo debe ser nuestro comportamiento y el del otro.

La existencia de normas reduce la incertidumbre, proporcionando orientación y guía a la conducta. A veces ciertas conductas se generalizan en los grupos y se convierten en pautas de conducta relativamente generales. No está claro en qué momento estos estándares o pautas de conducta se convierten en normas, aunque se acepta que este paso tiene lugar cuando predominan los miembros del grupo que lo aceptan. Y tienden a referirse a conductas que son significativas para el grupo y, en menor medida, a las que son insignificantes.

Las normas se desarrollan en forma gradual, mientras los miembros del grupo aprenden que comportamientos son necesarios para que el grupo funcione con eficacia. La mayoría de las normas se desarrollan a través de diferentes formas: por enunciados explícitos realizados por un miembro del

grupo, eventos críticos en la historia del grupo, que establecen precedentes importantes o por primacía, el primer patrón de comportamiento que surge en un grupo con frecuencia y establece las expectativas del grupo.

Las normas que un grupo harán valer, tenderán a ser aquellas que son importantes y faciliten la supervivencia del grupo. También aquellas que aumenten la posibilidad de predecir los comportamientos de los miembros, aquellas que reduzcan los problemas interpersonales de los miembros de un grupo y permita a estos expresar los valores centrales del grupo.

Gil Rodríguez Francisco y Alcover de la Hera Carlos María (1990), indican en su estudio que las normas son un elemento fundamental de la estructura social. Las normas simplifican las elecciones conductuales, proporcionan la dirección y la motivación, organizan las interacciones y hacen predecibles las respuestas de las otras personas. En fin, las normas proporcionan la base para predecir la conducta de los demás.

Entendemos entonces en primer lugar, que las normas cumplen una función cognitiva: servir como marco de referencia a través del cual el mundo es interpretado. En segundo lugar, cuando se trata del funcionamiento eficaz del grupo, las normas son necesarias para la coordinación de las actividades de cada uno de los miembros, lo cual comporta una distribución económica de fuerzas. En tercer lugar las normas desempeñan un papel importante en la emocionalidad del grupo. Reducen la inseguridad en el comportamiento, el miedo de los miembros, tienen un carácter atenuante de los conflictos a la vez que regulan el comportamiento de unos miembros con respecto a otros. Por último, las normas pueden servir para asegurar la distinción social, ayudan a identificar los miembros del grupo de los que no lo son, definiendo así la identidad social.

***Según Robbins (2000) existen clases comunes de normas:***

\_Normas de desempeño: probablemente las más comunes que existan, los grupos de trabajo típicamente proporcionan a sus miembros pistas explícitas sobre cómo trabajar. Afectan el desempeño individual del empleado, la habilidad y la motivación personal.

\_Normas de apariencia: Incluye que tan leal al grupo de trabajo se debe aparentar, o códigos formales de vestido.

\_Normas sociales: estas normas vienen de los grupos informales de trabajo y regulan principalmente interacciones sociales de grupo.

\_Normas para la distribución de los recursos: estas pueden abarcar elementos como el salario, la asignación de trabajos difíciles y la distribución de herramientas.

#### 4. Cultura de grupo

Un grupo de personas desarrolla una cultura propia, cuando poseen una historia común y una identidad que los reconoce como grupo. Pero además, quienes ingresen al grupo luego de formado adquieren la cultura e identidad del grupo, se identifican con él y expresan en las actividades del grupo su cultura e idiosincrasia. Esto hace que el grupo como tal cobre vida y trascienda por sobre los propios miembros, al punto que la identidad del grupo deja de resentirse cuando algunos miembros lo abandonan. Cuando un grupo adquiere identidad propia apelará siempre a enarbolar símbolos que los identifique como tal. Este proceso se da en todos los grupos, la identidad de un grupo sólo puede mantenerse a través de símbolos claros que los distingan. Por este motivo el principal símbolo en torno al que giran todos los demás es el nombre del grupo

Levine y Moreland (2006), sugieren que cualquier grupo de trabajadores desarrolla su propia cultura. Por supuesto, la cultura de estos grupos puede ser débil en función de factores tales como la edad del grupo, la homogeneidad y estabilidad de su composición, cohesión del grupo, etc. La cultura de un grupo llega a ser un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido, aunque no necesariamente compartido, que los sujetos utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros.

Siguiendo con Levine y Moreland (2006), de la concepción de cultura desarrollada anteriormente se desprenden dos componentes relacionados: el conocimiento socialmente compartido y un conjunto de costumbres. Un modo de analizar este conocimiento es considerar una serie de interrogantes, como, por ejemplo: grado de desempeño del grupo, grado de empatía o antipatía entre los miembros del grupo, porque están realizando determinadas actividades, etc. La respuesta a este tipo de preguntas lleva implícitos procesos sociales/cognitivos complejos.

La cultura de los grupos de trabajo también se compone de las costumbres que sirven tanto para comunicar como para validar ese conocimiento. Las costumbres incluyen rutinas, jergas, rituales y símbolos. Las rutinas son los procedimientos cotidianos que sigue un grupo de trabajo, como hábitos y tradiciones, fruto de las normas, cuando estas son conformadas por los miembros. Las jergas incluyen palabras inusuales, frases o gestos que tienen un significado especial para los miembros del grupo, pero no así para los miembros de afuera. Los rituales son ceremonias especiales que los miembros del grupo llevan a cabo para señalar la ocurrencia de eventos importantes, tales como aniversarios, cambio de estatus, etc. Finalmente, los símbolos son objetos materiales con un significado que los miembros del grupo pueden entender.

Como señalan estudios anteriores, pueden distinguirse diversos tipos de grupos en función de la aplicación de dos criterios de cultura. De la aplicación de estos criterios surgen los *grupos culturales*: aquellos que con el tiempo han llegado a constituir una cultura sólida y compartida, y los *no culturales*, aquellos que no cumplen los requisitos señalados, hecho que pone de manifiesto la inexistencia de unas dimensiones culturales suficientemente establecidas. El hallazgo más importante del estudio es que el patrón de relaciones propuesto entre las dimensiones de la cultura y las variables como satisfacción, compromiso afectivo y normativo es significativo.

En definitiva podemos decir que cada grupo tiene una cultura no escrita que define los estándares de comportamiento aceptable e inaceptable para sus miembros. Se trata de una cultura que transmite a todos, aquellos valores que el grupo más aprecia.

## 5. Cohesión

Anteriormente habíamos definido la cohesión, como el grado en el cual los miembros se atraen el uno al otro y están motivados para quedarse en el grupo. Podemos observar a través del siguiente cuadro, la relación que existe entre la cohesión y la productividad, dependiendo de las normas de grupo relacionadas con el desempeño.

**Cuadro 7.** Comparación entre cohesión y normas de desempeño

		Cohesión	
		Alto	Bajo
Normas de Desempeño	Alto	Alta Productividad	Productividad Moderada
	Bajo	Baja Productividad	Productividad Moderada o Baja

Fuente: ROBBINS. Stephen P. (1999) "Comportamiento Organizacional". 8ª ed., pág. 265.

### **Conclusiones del cuadro:**

\_Si las normas son altas, un grupo cohesivo será más productivo que un grupo no tan cohesivo.

\_Si la cohesión es alta y las normas de desempeño son bajas, la producción será baja.

\_Si la cohesión es baja y las normas de desempeño son altas, la productividad se incrementa, aunque menos que en la situación de alta cohesión y normas altas.

\_Cuando la cohesión y las normas de desempeño son bajas, la productividad tendera a caer en el rango de bajo ha moderado.

### *¿Qué hacer para alentar la cohesión del grupo?*

- .Reducir el grupo.
- .Alentar el acuerdo con las metas.
- .Incrementar el tiempo que pasan los miembros juntos.
- .Incrementar el estatus del grupo.
- .Estimular la competencia con otros grupos.
- .Dar recompensas al grupo, no a los miembros.

La imagen habitual de grupo cohesionado remite a una pequeña suma de individuos que actúan coordinadamente, logran buenos resultados y mantienen relaciones mutuamente satisfactorias. Muchos investigadores del área de los grupos, se han referido a la cohesión en términos de aglutinante cemento que mantiene unidas las partes del grupo.

Un concepto clave en estos modelos de cohesión es la interdependencia: la dependencia mutua para alcanzar metas comunes es lo que da lugar a una estructura definida, basada en relaciones de rol, reglas compartidas, recompensas mutuas y la interacción para lograr objetivos.

## **6. Liderazgo**

El buen liderazgo conduce a los miembros del equipo en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo. No tiene a sus miembros pendientes de un hilo, no derrocha los escasos recursos que dispone.

El liderazgo requerido en un equipo de trabajo es complejo. Desarrollaremos la teoría propuesta por John P. Kotter (1990), para definir los atributos personales que se requieren para un liderazgo efectivo.

Lograr un liderazgo efectivo no es fácil, hasta en las condiciones más favorables se necesitan una serie de elementos para crear la visión y la estrategia y para lograr el espíritu de equipo y la motivación.

Motivar a un grupo de trabajo para que este trabaje con todas sus energías en el plan que se propone, exige una considerable capacidad de comunicación y una especial astucia para distinguir

entre las diferentes personalidades involucradas y aceptar esas diferencias, para sacarles el mayor provecho a la sinergia que se produce.

***Requisitos de un liderazgo eficiente:***

I. Pro actividad: se trata de asumir responsabilidades, tener iniciativa, autodeterminación. Como resultado de esto, obtienen “libertad”.

II. Visión: Comenzar teniendo en cuenta claramente las metas, visiones y los valores de grupo. Como resultado de esto, obtienen “sentido de ubicación y pertenencia”.

III. Priorización: Establecer primero lo primero, con la integridad necesaria para dar ejecución a lo que se planea. Diferenciar lo importante de lo urgente.

IV. Pensar en ganar/ganar: A través del respeto, el beneficio mutuo para todos los integrantes del grupo y la abundancia. Se obtiene como resultado, el bien común y la equidad.

V. Comprender: Procurar primero comprender y luego ser comprendido. Fomentar la comprensión mutua, la consideración por el otro, el coraje y la comunicación afectiva. El resultado de esto es, respeto y mejor convivencia.

VI. Fomentar la sinergia: Se trata de la cooperación creativa, valorar las diferencias que se presentan y las interdependencias de grupo. Como resultado se obtienen logros e innovación.

VII. Renovarse: Apuntar a una mejora continua por parte de cada miembro del grupo. Resultado, balance y renovación.

El sujeto central, a quien se puede clasificar de líder, tiene un estilo de influencia que puede variar en forma cualitativa, según que proceda sobre todo por incitación y evaluación (líder directivo) o por clarificación o y coordinación (líder no directivo).

Así que mientras un grupo de trabajo podría ser dirigido por alguien que emerge de manera informal dentro del grupo, el líder formalmente designado –elegido por la gerencia- tiene la autoridad de la que carecen los demás del grupo.

***Tipos de Liderazgo***

Siguiendo con los estudios realizados por John P. Kotter (1990), este cita a Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White, quienes analizan experimentalmente tres estilos de liderazgo:

-El **liderazgo participativo o democrático**: es de observarse mayor cohesión del grupo, mejor moral intragrupo, mayor sentimiento del “nosotros”, menos agresividad intra y extra grupo y continuidad en el trabajo del grupo en ausencia del líder.

-El **liderazgo autoritario** disminuye la iniciativa por parte de los miembros del grupo; existe mayor agresividad intra y extra grupo; mayor dependencia respecto del jefe; suspensión de las tareas en ausencia de este y disolución del grupo al perder al líder.

-El **liderazgo laxo o individualista**, el más ineficaz, sin ninguna de las ventajas de los otros. En este estilo lo que falta es suficiente liderazgo, para dejar casi todo a la iniciativa individual de los miembros

## **CAPITULO IV: ESTUDIO DE CAMPO - GRUPO DE INVESTIGACIÓN GESTAR**

### **A- Intención del trabajo de campo**

El siguiente trabajo de campo es un método experimental, para probar la hipótesis planteada al comienzo.

Se trata de un método para la simple obtención de datos específicos para responder preguntas concretas. Lo llevaremos a cabo en el terreno en donde se dan los hechos, utilizando técnicas para la recolección de información.

Para ello realizaremos un análisis en un equipo en particular. Elegimos un grupo de investigación, que depende de una organización mayor.

Elegimos a este grupo por ser de tamaño pequeño, pero con distintas sectores y funciones, lo que nos permite la evaluación de diversos estilos de trabajo. Pretendemos poder reflejar en la realidad de un caso, lo que hasta ahora hemos analizado desde la teoría y poder contribuir con esto, al mejor desempeño del equipo.

Primero explicaremos la metodología a utilizar para el presente estudio de campo, luego realizaremos una introducción de la empresa, su historia y situación actual y la forma de trabajo. Y por último expondremos los resultados del estudio de campo y el análisis de las respuestas obtenidas.

### **B- Implementación del estudio**

Todas las investigaciones tiene el común denominador de recoger datos con diversas técnicas directamente de la fuente de estudio, generalmente acerca de las características, fenómenos o comportamientos que no se pueden construir en un laboratorio.

Recordamos **los objetivos intermedios** que pretendemos alcanzar: en primer lugar conocer las características distintivas de un grupo de trabajo, segundo determinar los componentes de una estructura de grupo, tercero conocer cómo influye estos componentes en el equipo.

Para ello mediremos las siguientes **dimensiones**:

## 1. Estatus

**a. Estatus jerárquico:** Como se percibe el estatus de grupo por el encuestado. ¿Hay equidad o desigualdades?

**b. Criterio de estatus:** ¿Es compartido por los miembros el mismo criterio de estatus?

## 2. Roles

**a. Percepción de rol:** ¿Cómo piensa que actúa el encuestado ante una situación dada?

**b. Expectativas de rol:** ¿De qué manera espera que actúen los demás? ¿Concuerda con las formas en la que actúan?

**c. Tipos de roles:** Roles de tarea: ¿Cómo actúa frente a una necesidad del equipo por buscar información para algún proyecto en cuestión? Roles socioemocionales: ¿Qué actitudes tiene frente a conflictos grupales? Tipo de conducta. Roles individuales: ¿Busca satisfacer necesidades personales? ¿Tiene actitudes negativas para el mantenimiento de la cohesión del grupo?

## 3. Normas

**a. Existencia de normas:** Reconocimiento de la existencia de normas en el grupo.

**b. Creación de normas:** Formas en las que fueron creadas las normas que rigen actualmente. Por procedimientos formales, precedentes importantes o primacía.

**c. Clases comunes de norma:** Normas de desempeño, apariencia, sociales y normas para la distribución de los recursos.

## 4. Cultura

**a. Identidad de grupo:** Historia de grupo.

**b. Componentes de la cultura:** Rutinas, costumbres y hábitos que identifican al grupo.

## 5. Cohesión

**a. Atracción de los miembros:** Grado de motivación y grado de atracción entre los miembros.

**b. Normas de desempeño:** Existencia de normas de desempeño.

## 6. Liderazgo

**a. Liderazgo eficiente:** estructura de conducción del grupo, tal como es percibida por el encuestado.

**b. Tipos de liderazgo:** se refiere al tipo de liderazgo basado en la participación con los miembros del grupo.

### **C- Tipo de investigación**

El presente es un estudio **Exploratorio**, los mismos parten de áreas de conocimiento poco desarrolladas, en las que se tienen que crear nuevas teorías y donde la investigación debe avanzar de forma inductiva generando hipótesis que posteriormente a través de estudios intentaremos confirmar. Pese a estas circunstancias, también son necesarias las hipótesis, por muy tentativas o provisionales que sean, para conseguir una posible solución al problema detectado.

A modo de recordatorio, suponíamos en nuestra hipótesis, que a través de los componentes de la estructura de un grupo de trabajo, se podía predecir parte del comportamiento de los individuos y del grupo en su conjunto y entender la relación entre los miembros del equipo.

### **D- Metodología utilizada**

La investigación se realizó por medio de un cuestionario, a todos los integrantes del grupo de investigación GESTAR, para conocer sus experiencias y la dinámica desarrollada en la actividad investigativa.

Para la realización de este estudio, cada uno de los sujetos encuestados completó una hoja de registro con 35 afirmaciones, con tres opciones de respuesta “De acuerdo”, “Ocasionalmente” y “En desacuerdo”. De carácter anónimo y con un fin estadístico y de análisis únicamente.

La muestra del estudio consistió en los cinco integrantes, personal de laboratorio y el resto de los profesionales y estudiantes.

### **E- Presentación de la empresa de estudio y análisis**

El Grupo de Estudios de Aguas Residuales (GESTAR), depende en forma directa del **Instituto de Medio Ambiente**<sup>1</sup>(IMA) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo. La Misión del Instituto es realizar investigaciones en el área de la Ingeniería Ambiental, contribuyendo a formar recursos humanos en el más alto nivel de excelencia, publicando los resultados obtenidos y aplicándolos en las actividades académicas, de extensión y transferencia al medio.

GESTAR nace con el objetivo de dar respuesta concreta a una problemática actual como es la contaminación y deterioro del medio ambiente, centrando sus esfuerzos en el estudio de los efluentes

---

<sup>1</sup> IMA: unidad científico-tecnológica creada en el ámbito de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo para la realización de actividades de enseñanza, investigación y extensión.

líquidos industriales, su incidencia en el medio y la búsqueda de soluciones alternativas para la depuración de los mismos. Es decir, el Grupo se constituye con el objetivo de aportar desde la Universidad soluciones al problema de la contaminación del recurso hídrico de la provincia.

Este Grupo de Estudio ha desarrollado diferentes proyectos de investigación, como así también asistencia técnica al medio, relacionados con el agua y los efluentes líquidos. Entre sus actividades comprenden:

- .Caracterización de efluentes líquidos industriales.
- .Monitoreo de aguas naturales y efluentes líquidos.
- .Ensayos de Tratabilidad de aguas residuales a escala laboratorio y escala piloto.
- .Estudios integrales para el tratamiento de efluentes industriales.

El grupo GESTAR ha logrado la formación de recursos humanos calificados para la resolución de problemas asociados al deterioro del recurso hídrico, como también el montaje de la infraestructura requerida, lo que le permite ofrecer al medio, alternativas de solución para el saneamiento de las aguas residuales.

Actualmente cuenta con la siguiente infraestructura:

- .Laboratorio de análisis físicos, químicos y biológicos de efluentes líquidos.
- .Unidad de tratamiento de efluentes líquidos a escala laboratorio.
- .Planta piloto para el tratamiento primario de efluentes líquidos

### **1- Estructura de grupo**

Dentro del grupo se pueden distinguir dos áreas principales: un área dedicada a la parte de laboratorio, llevando a cabo toda la parte analítica de agua y de efluentes industriales y la otra parte se dedica al tratamiento de agua y todos los procesos que se deben hacer para depurar las aguas.

Con respecto a la estructura del grupo, la facultad ha dispuesto que cada uno de estos, tenga un reglamento interno. Y además se ha establecido un régimen para los grupos de estudio dentro de la facultad.

Actualmente el grupo se compone de cuatro personas en gabinete y cuatro en laboratorio, una de ellas es encargada de laboratorio.

## 2- Alternativas y búsquedas de proyectos de investigación

En un principio se contaba con capital para invertir y una línea de investigación para seguir, el caso particular era “El colector Canal-Pescara” en Maipú, al cual todos los establecimientos fabriles del denominado Parque Industrial descargan sus efluentes líquidos residuales directa o indirectamente, y que aguas abajo se utiliza con fines de riego. Para esta investigación, debía montarse un laboratorio.

Este era un trabajo de Investigación conjunto con la **Agencia Alemana de Investigación de Aguas**, quienes plantean un proyecto de investigación con capital de por medio, y se comienza a armar un laboratorio para cumplir con los fines de investigación. Se compra equipamiento, material de vidrio, heladeras, estufas, se asigna una persona a cargo y este laboratorio comienza a crecer con este trabajo de investigación, luego se suma personal y comienzan a surgir otros proyectos de investigación y otros trabajos vinculados a servicios. Desde ese momento el servicio comienza a ser importante.

Este laboratorio ofrecía solamente este tipo de servicios y a raíz de esta investigación inicial, se comienzan a incorporar más servicios. Con la mayor demanda de estos, es que se comienza a requerir mucho trabajo diario, a resolver temas diarios, debido a que las empresas demandan servicios a corto plazo. Y como había personal trabajando en la parte de investigación y otra en la de laboratorio atendiendo demandas de servicios de empresas, y teniendo en cuenta que los tiempos de investigación no son los mismos de servicio, se comenzaron a incorporar trabajos de investigación, que si bien requieren de laboratorio, demandan más trabajo de pensar, elaborar, etc., como son los **ensayos de tratabilidad**.

Luego de un tiempo comienzan en ese momento a surgir consultoras que ofrecían el mismo servicio. Esto hizo disminuir la demanda de trabajo y los proyectos de investigación. Al momento existen tres laboratorios más que también hacen ensayos de tratabilidad.

Actualmente una alternativa para conseguir proyectos de investigación, es a través de subsidios, que da la provincia y la Nación, un ejemplo es FUNAT<sup>2</sup>, estos son no reembolsables, una parte aportado por la provincia y otra por la industria; la universidad hace todo el trabajo y cobra por ello. Para esto se necesita algo concreto para desarrollar.

Por otro lado, los subsidios que brinda la universidad son de poco capital y no rinde para una investigación que dura aproximadamente dos años y a la que no se le puede pagar a personal, entonces se termina trabajando solo. Estos son subsidios de alrededor de \$7500 a \$10000.

---

<sup>2</sup>FUNAT: Fundación unidos por la naturaleza

También hay subsidios llamados programas, donde se da una línea desde la Nación para investigar sobre ese programa. Han intentado entrar, pero los limita el hecho de tener una sola persona con doctorado, y no se cuenta con lo suficiente doctores que requiere el programa. Necesitan alearse con otros. En algún momento se planteó, con un plan de energía sobre reactores solares. Se presentó en dos o tres oportunidades y no se ganó. Se necesitan más doctores para entrar en esos programas.

Y por el lado de las empresas, estas recurren a las consultoras para solucionar los problemas pero no a la universidad. Debido que las empresas-cliente no les interesa investigar, ejemplo bodegueros, y empresas pequeñas y medianas agroalimentarias. Por esto mismo se están perdiendo clientes que antes atendían ellos y luego pasaron a consultoras privadas.

### **3- Problemática actual del grupo**

En teoría la facultad dispone de un reglamento interno para cada grupo, pero la realidad es que eso no existe. Ante la situación de verse expuesto a la falta de un director, entre ellos eligieron a uno de sus miembros como director. La presentación de una terna para la elección de directores es figurativa, ante el Instituto de Medio Ambiente, este directamente pregunta quién es el director. Además en el grupo no se habla de coordinador y con-coordinador sino de director y subdirector y la estructura según ellos no tiene legitimidad y autoridad.

La realidad es que inicialmente se juntaron para elegir entre todos, un coordinador y con-coordinador y responsable de laboratorio. Aunque según el régimen de elecciones, lo formal hubiese sido que se eligiera una terna y esta se presentase ante el Instituto de Medio ambiente y este decidiese quién es el coordinador del grupo. Y luego se dicte una resolución de nombramientos.

El laboratorio hace tiempo quiere desprenderse de la parte de tratamientos de agua. Debido a la mayor demanda de servicios de empresas, atiende primero los análisis de estos y deja pendientes los análisis que son necesarios para las investigaciones. La gente de laboratorio se siente presionada. Llega un momento en que el mayor trabajo es de analítica de laboratorio y el trabajo de investigación empieza a mermar. Ante esta situación, la gente del laboratorio “considera” que solo su área trabaja y sin embargo ambas áreas cobran por el trabajo.

La gente nueva que ingresa al laboratorio, tiene otros intereses económicos y no tienen experiencia en investigaciones

Sin embargo, no quieren separarse porque sienten que gran parte del laboratorio se construyó con capital proveniente de investigaciones. Para armar un nuevo laboratorio se necesitan de analistas.

Pero la realidad es que no hay trabajo actualmente, y los laboratorios de su alrededor, han comenzado a realizar el trabajo que ellos hacían. Muestreo de aguas y de fuentes industriales.

Una solución que se propuso fue que nadie cobrara, para no tener más problemas con la gente de laboratorio. Nadie cobraba y de paso aprovechaban para invertir en equipos para el laboratorio, los cuales estaban quedando obsoletos. Solo una persona seguiría cobrando porque tenía dedicación exclusiva. (Vale aclarar que el sueldo de los integrantes del grupo se divide en un sueldo de docente, extensión de investigación, más ingresos por trabajos y servicios a particulares), pero esto se cumplió a medias, porque la encargada del laboratorio siguió cobrando.

Actualmente existe un laboratorio de la facultad que ha crecido muchísimo y tiene el instrumental más complejo, para hacer determinaciones analíticas que no se hacen en cualquier lado. La facultad invirtió mucho en esto. Este se llama **Laboratorio Instrumental**. Realizan poca investigación, pero tiene un equipo humano con una persona que tiene mucho conocimiento y otra que tiene habilidades administrativas y comerciales.

A raíz de la creación de este laboratorio, les quitaron a GESTAR las tareas de monitoreo de agua. Y solamente les quedaron las tareas de medición de caudales y ensayos de tratabilidad. Pero los ensayos de tratabilidad son los que menos se realizan, las empresas solicitan estos a las consultoras, quienes lo realizan de modo precario sin caracterizar las muestras. No hacen muestreos, solo diseñan y después las plantas no funcionan.

## F- Desarrollo de la encuesta

La presente encuesta busca medir el grado de desarrollo de los diversos elementos que conforman la estructura de un grupo de trabajo. Las afirmaciones se evalúan de acuerdo a tres criterios: “En desacuerdo”, “Ocasionalmente”, “De acuerdo”. En la imagen siguiente, se explican los puntos a analizar.

	<b>Afirmaciones</b>
<b>1</b>	<b>ESTATUS:</b>
	Como se percibe el estatus de grupo por el encuestado. ¿Hay equidad o desigualdades?
A	Cada individuo tiene una posición en la jerarquía del grupo.
B	Asume que en función de ciertas dimensiones, hay individuos que ocupan posiciones más altas que otros.
	¿Es compartido por los miembros el mismo criterio de estatus?
C	Hay aceptación por parte de los miembros del grupo, en cuanto a las posiciones que ocupa cada uno.
D	Las posiciones que cada miembro del grupo ocupa, han sido previamente acordadas.
<b>2</b>	<b>ROLES:</b>
	¿Cómo piensa que actúa ante una situación dada?

A	Usted posee un rol específico dentro del grupo de trabajo.
B	El resto de los individuos lo identifica claramente en ese rol o papel.
	¿De qué manera espera que actúen los demás? ¿Concuerda con las formas en la que actúan?
C	Puede identificar con claridad el rol que desempeña cada uno de sus compañeros de trabajo.
D	El desempeño de los integrantes del grupo, concuerda con sus expectativas.
	Roles de tarea: ¿Cómo actúa frente a una necesidad del equipo por buscar información para algún proyecto en cuestión? Roles socioemocionales: ¿Qué actitudes tiene frente a conflictos grupales? Tipo de conducta. Roles individuales: ¿Busca satisfacer necesidades personales? ¿Tiene actitudes negativas para el mantenimiento de la cohesión del grupo?
E	Existen integrantes del grupo que se enfocan en la satisfacción de necesidades personales y no tanto grupales.
F	Considera que existen integrantes del grupo que desempeñan roles para facilitar y coordinar el trabajo de grupo.
G	Considera que existen integrantes del grupo que desempeñan roles socio-emocionales como animadores o seguidores de ideas.
<b>3</b>	<b>NORMAS:</b>
	Reconocimiento de la existencia de normas en el grupo.
A	Existen reglas establecidas para regular las actividades dentro del grupo.
	Formas en las que fueron creadas las normas que rigen actualmente. Por procedimientos formales, precedentes importantes o primacia.
B	Existen conductas que con el tiempo y la aceptación de los miembros se han convertido en normas de grupo.
C	Existen normas desarrolladas formalmente por el líder o coordinador del grupo.
	Normas de desempeño, apariencia, sociales y normas para la distribución de los recursos.
D	Considera que existen normas explícitas sobre la metodología y las formas en las que se trabaja.
E	Considera la existencia de reglas dentro del grupo, en cuanto a la apariencia o vestimenta.
F	Considera la existencia de reglas implícitas en los grupos informales de trabajo. ( Considerando por grupos informales, aquellos formados espontáneamente en base a relaciones sociales)
<b>4</b>	<b>CULTURA:</b>
	Historia de grupo.
A	El grupo de trabajo posee una identidad propia que lo identifica como total.
B	Posee símbolos, actividades, historias que hacen al grupo en sí.
C	El nombre del grupo los identifica como lo que son y lo que hacen
	Rutinas, costumbres y hábitos que identifican al grupo.
D	Hay ciertas rutinas de trabajo que se cumple a diario.
E	Considera que existe empatía entre todos los miembros del grupo.
F	Hay satisfacción por el desempeño individual en el trabajo de cada uno de los integrantes.
<b>5</b>	<b>COHESION:</b>
	Grado de motivación y grado de atracción entre los miembros.
A	Existe un alto grado de desempeño en el trabajo grupal.
B	El grupo está motivado, existe cooperación, ganas de trabajar y atracción por lo que se hace.
	Existencia de normas de desempeño.
C	Existe coordinación en el grupo. Hay un trabajo conjunto, con esfuerzos dirigidos hacia un objetivo en común.
D	El grupo presenta un logro periódico en buenos resultados en proyectos.
E	Las relaciones entre los miembros del grupo son mutuamente satisfactorias.
<b>6</b>	<b>LIDERAZGO:</b>
	Estructura de conducción del grupo, tal como es percibida por el encuestado.
A	El coordinador del grupo se preocupa por cuidar y preservar los recursos de los que dispone el grupo.
B	El líder del grupo, cumple con su tarea de coordinador de grupo.

C	El mismo se preocupa por lograr que exista espíritu de “equipo” dentro del grupo.
	Se refiere al tipo de liderazgo basado en la participación con los miembros del grupo.
D	El coordinador de grupo se encarga de la motivación del resto para mejorar el trabajo.
E	Se encuentra en un grupo participativo, en el que se trabaja en conjunto con el coordinador.
F	Observa una alta dependencia para trabajar en base a lo que dicta el coordinador.
G	Predominan las iniciativas por parte de algunos miembros del grupo para la toma de decisiones.

A continuación anexamos una tabla, donde analizamos, las respuestas de las siete personas encuestas. Se explica cada una de las columnas:

\_Respuestas: Es el total de personas que respondieron por determinada afirmación y criterio.

\_Total: Es el resultado de la cantidad de respuestas de personas.

Afirmaciones	De Acuerdo	Ocasionalmente	En Desacuerdo	Totales
	Respuestas	Respuestas	Respuestas	
<b>ESTATUS</b>				
A	0	7	0	7
B	3	4	0	7
C	4	3	0	7
D	1	3	3	7
<b>ROLES</b>				
A	5	2	0	7
B	2	4	1	7
C	2	5	0	7
D	1	4	2	7
E	4	2	1	7
F	3	2	2	7
G	4	1	2	7
<b>NORMAS</b>				
A	1	2	4	7
B	6	1	0	7
C	0	4	3	7
D	1	4	2	7
E	0	0	7	7
F	5	2	0	7
<b>CULTURA</b>				
A	2	5	0	7
B	5	1	1	7
C	5	2	0	7
D	5	1	1	7
E	2	4	1	7
F	1	5	1	7

COHESION				
A	0	5	2	7
B	0	7	0	7
C	1	4	2	7
D	1	5	1	7
E	2	4	1	7
LIDERAZGO				
A	1	3	3	7
B	0	4	3	7
C	0	3	4	7
D	0	3	4	7
E	2	4	1	7
F	1	1	5	7
G	5	2	0	7

## G- Análisis general

A continuación analizaremos los resultados de las encuestas realizadas. Primero haremos un análisis de las 6 dimensiones medidas (estatus, roles, normas, cultura, cohesión y liderazgo) para luego detenernos en cada una de ellas. Buscaremos correlaciones y daremos a la visión práctica un marco de teoría.

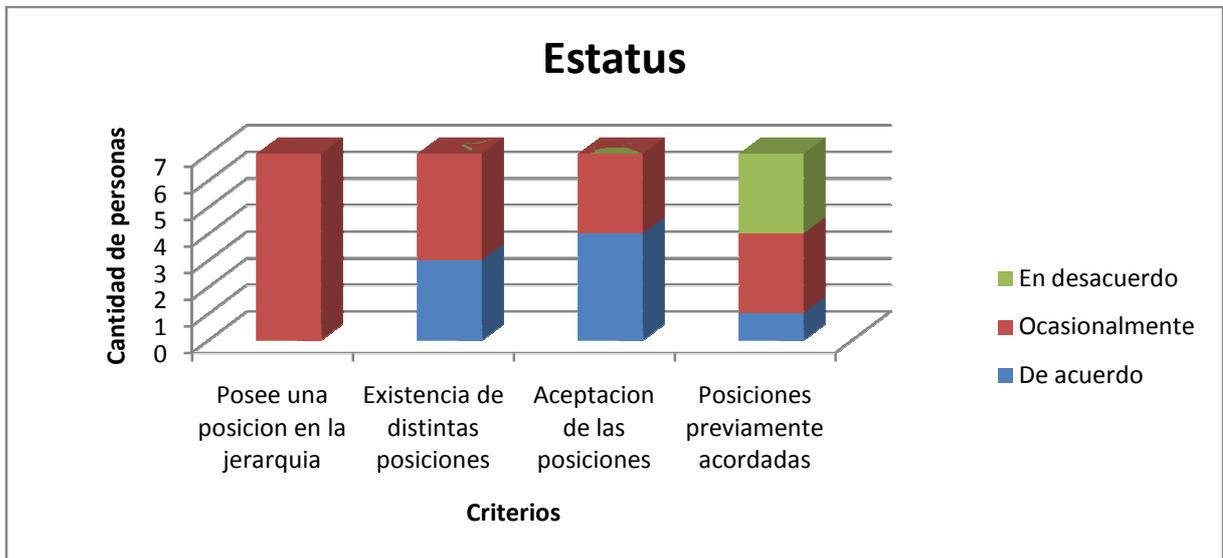
### 1-Estatus

Observamos como se percibe el estatus de grupo por el encuestado. Ocasionalmente cada individuo tiene una posición en la jerarquía del grupo, pero esta nunca es fija. En la siguiente pregunta, sigue pesando más aquellas posiciones variables según el caso y el momento, hay individuos que ocupan posiciones más altas que otros, pero dependiendo siempre de las situaciones. Lo interesante es que la mayoría está de acuerdo en cuanto a las posiciones que ocupa el resto. Coinciden en general, en cuanto a que estas no han sido previamente acordadas.

Es importante siempre que los miembros sientan que ocupan posiciones justas y equitativas. El cambio dinámico de posiciones puede ser bueno y productivo, siempre que estos no se desanimen con su nueva asignación de trabajo. Se observa que los miembros de grupos no tienen problemas para asignar a las personas en categorías de estatus y por lo general están de acuerdo en la posición que se le asigna.

Se entiende por sus respuestas, que no está acordado formal y claramente entre si sus criterios de estatus. Pero esto tiene mayores consecuencias cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que ellos creen que es su estatus y los que los demás perciben.

Concluimos en que los miembros del grupo no poseen una posición dentro de la jerarquía que sea estable. Por lo tanto es difícil establecer un estatus, si ocasionalmente cumplen posiciones.



## 2-Roles

Comenzamos con un marco teórico, recordando que por rol se entiende la conducta asociada con una posición particular. Se observa que la mayoría considera que posee un rol específico dentro del grupo. El problema surge en que no todos identifican al otro en su rol. Ocasionalmente la mayoría de los miembros puede identificar con claridad el rol que desempeña cada uno de sus compañeros de trabajo. Esto nos lleva al análisis del principio, donde también se observaba que las posiciones dentro de la jerarquía eran momentáneas o dependían de la situación y del momento.

Un punto delicado a tener en cuenta es que el desempeño de los integrantes del grupo, solo por momentos concuerda con sus expectativas y otros tanto opinan que definitivamente no coinciden con lo que ellos esperan de los demás. Esto trae repercusiones negativas en el desempeño de los miembros del grupo, incrementan la tensión interna y la frustración.

Con respecto a los tipos de roles, existen “roles individuales” que buscan satisfacer necesidades personales y no tanto grupales. Estos tienen actitudes negativas para el mantenimiento de la cohesión del grupo. Dos ejemplos de roles individuales que pudimos visualizar en las entrevistas, son el rol “evasor y auto confesor” el cual expresa intereses personales, sentimientos y opiniones no relacionadas con los objetivos del grupo y otro es el “invocador de interés personal” que permanece alejado del grupo por actuar como representante de otro grupo social o categoría. Es el caso del líder por ejemplo, el cual pertenece a su vez a otro grupo.

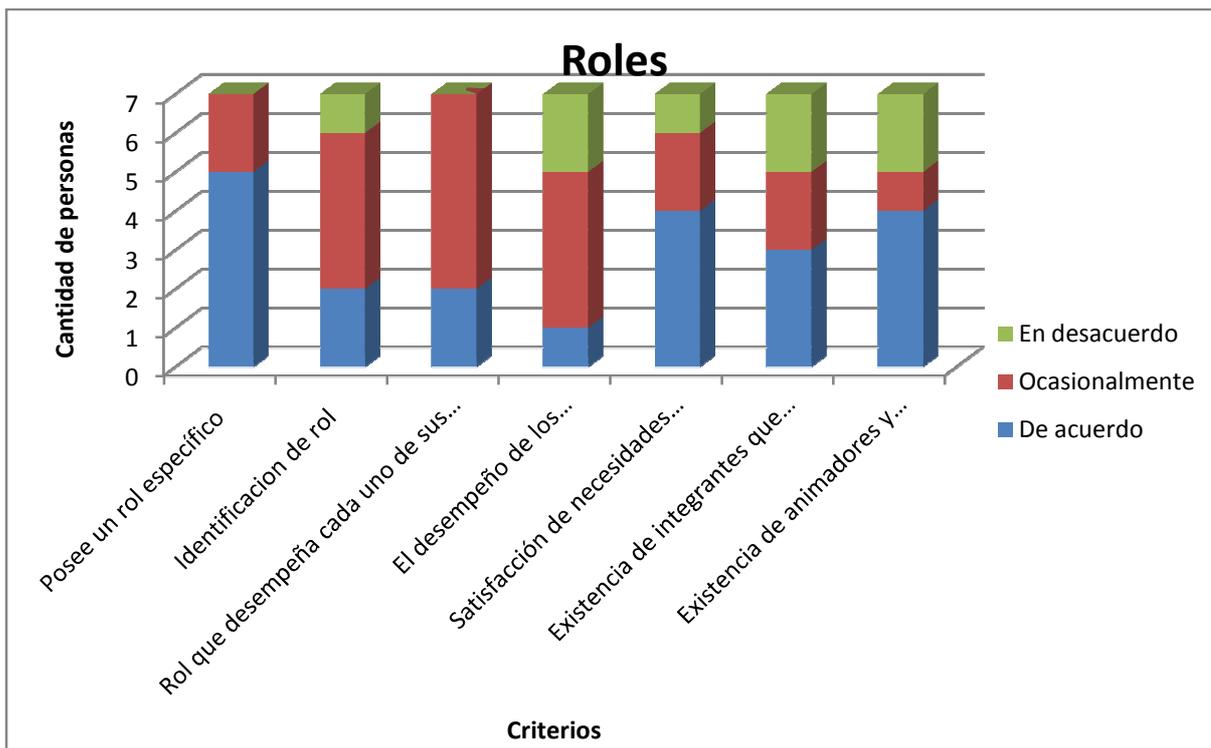
Un punto a favor del grupo es que varios coinciden en la existencia de personas que cumplen “roles de tarea”, desempeñando roles para facilitar y coordinar el trabajo de grupo. Son proactivos y ayudan cuando se encuentran frente a una necesidad del equipo por buscar información para algún proyecto en cuestión.

Ejemplos de roles de tareas que existen en el grupo son, el “estimulador “de grupo para que este mismo continúe trabajando cuando la discusión los debilita.

También existe el “iniciador/contribuidor” que recomienda nuevas ideas sobre el problema en cuestión, nuevas formas de lidiar con este o posibles soluciones. Pero el conflicto en este rol surge cuando las reuniones se hacen entre una parte del equipo y se impone al resto. No se incluye ni se les hace participes a todos los del grupo de las decisiones que se tomaban.

Se observan que no todos participan, uno solo es emprendedor o iniciador, pero el resto no lo siguen. Y es necesario el apoyo de todos para llevar adelante una iniciativa como la búsqueda de nuevos proyectos.

Por último en relación a los Roles socioemocionales, varios coinciden en la existencia de personas que cumplen roles como “animadores”, recompensando a los otros con concordancia, entusiasmo y elogios. Además de los “seguidores” quienes cumplen en aceptar las ideas ofrecidas por los otros. Estas actitudes que tienen los animadores, ayudan mucho, mediando frente a los conflictos grupales.



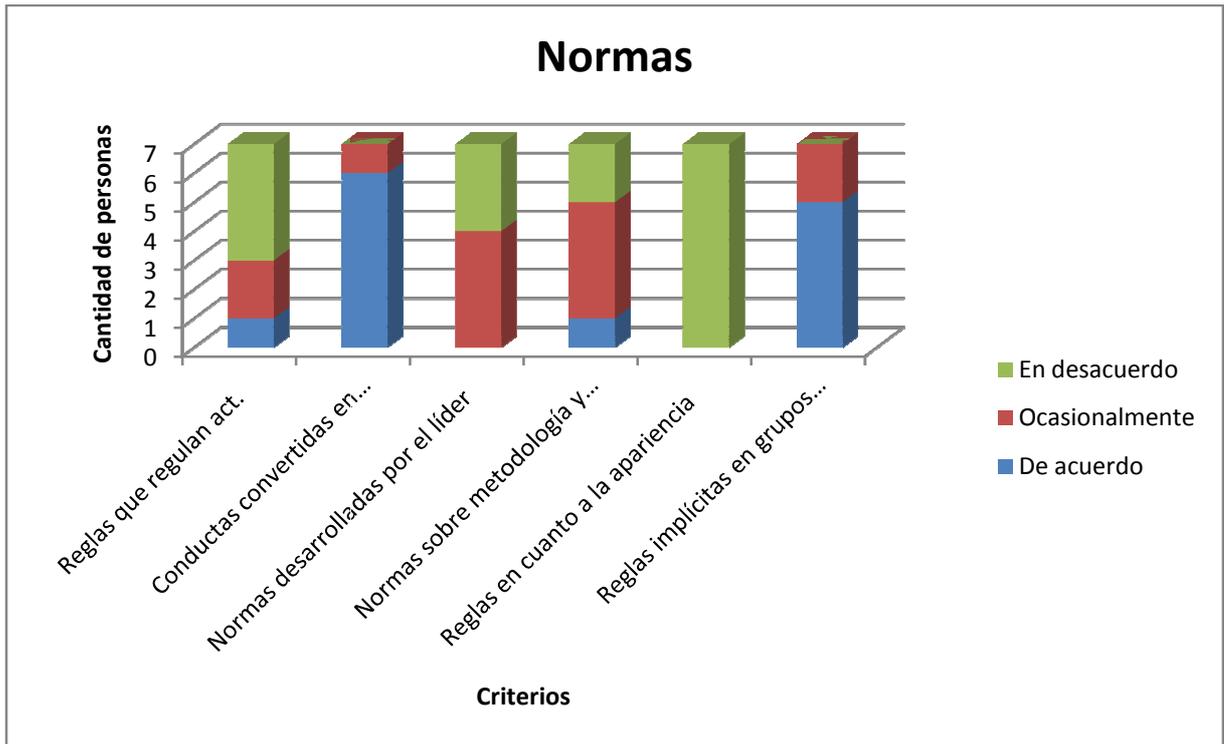
### 3-Normas

Con respecto al reconocimiento de la existencia de normas en el grupo, la mayoría de los miembros del grupo opinan que no existen reglas establecidas para regular las actividades dentro del mismo. Las mayorías de las formas por las que se crearon las normas que rigen actualmente, fueron a través de precedentes importantes o primacías. Se trata de conductas significativas para el grupo, que con el tiempo se convirtieron en normas. Son pocas las normas desarrolladas formalmente por el líder o coordinador. Esto trae como consecuencia incertidumbre en el grupo, desorientación y falta de guía en cuanto a la conducta de cada uno.

Con respecto a las “normas de desempeño”, la mayoría del grupo considera que en algunos casos existen normas explícitas sobre la metodología y las formas en las que se trabaja. Se trata más bien de trabajar en base a procedimientos explícitos.

Existe total acuerdo en cuanto a la inexistencia de reglas dentro del grupo, a cerca de la apariencia o vestimenta.

Y por último, la mayoría opina que existen reglas implícitas en los grupos informales de trabajo, formadas espontáneamente en base a relaciones sociales. Estas regulan las interacciones sociales.



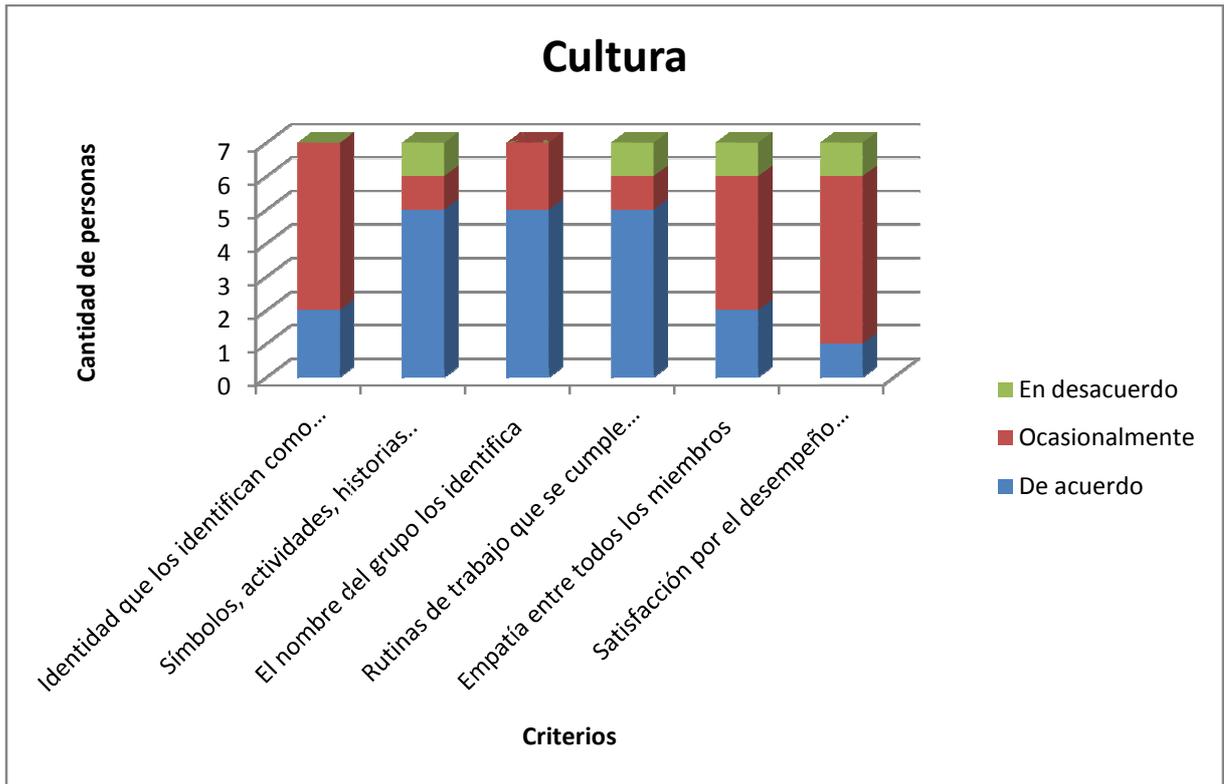
#### 4-Cultura

Es preocupante que el grupo de trabajo, considere que por momentos, posee una identidad propia que lo identifica como total. Si bien posee símbolos, actividades, historias que hacen al grupo en sí. Se sienten identificados con el nombre del grupo, este los identifica como lo que son y lo que hacen. También concuerdan en que hay rutinas, costumbres y hábitos que identifican al grupo y ciertas rutinas de trabajo que se cumple a diario

No hay empatía entre todos los miembros del grupo ni satisfacción por el desempeño individual en el trabajo de cada uno de los integrantes. Existe un grado preocupante de antipatía entre los miembros del grupo, esto trae implícitos procesos sociales /cognitivos complejos, los cuales determinan las estructuras mentales en el proceso de cómo reciben y acomodan cierta información.

Es importante destacar que la identidad de grupo solo puede mantenerse a través de símbolos claros. Analizando la primera respuesta, observamos que la mayoría concuerda en que ocasionalmente poseen identidad. Analizando con mayor profundidad podemos ver que no siempre comparten esta identidad de grupo.

En este caso se trata de grupos no culturales, con una inexistencia de dimensiones culturales suficientemente establecidas.



## 5-Cohesion

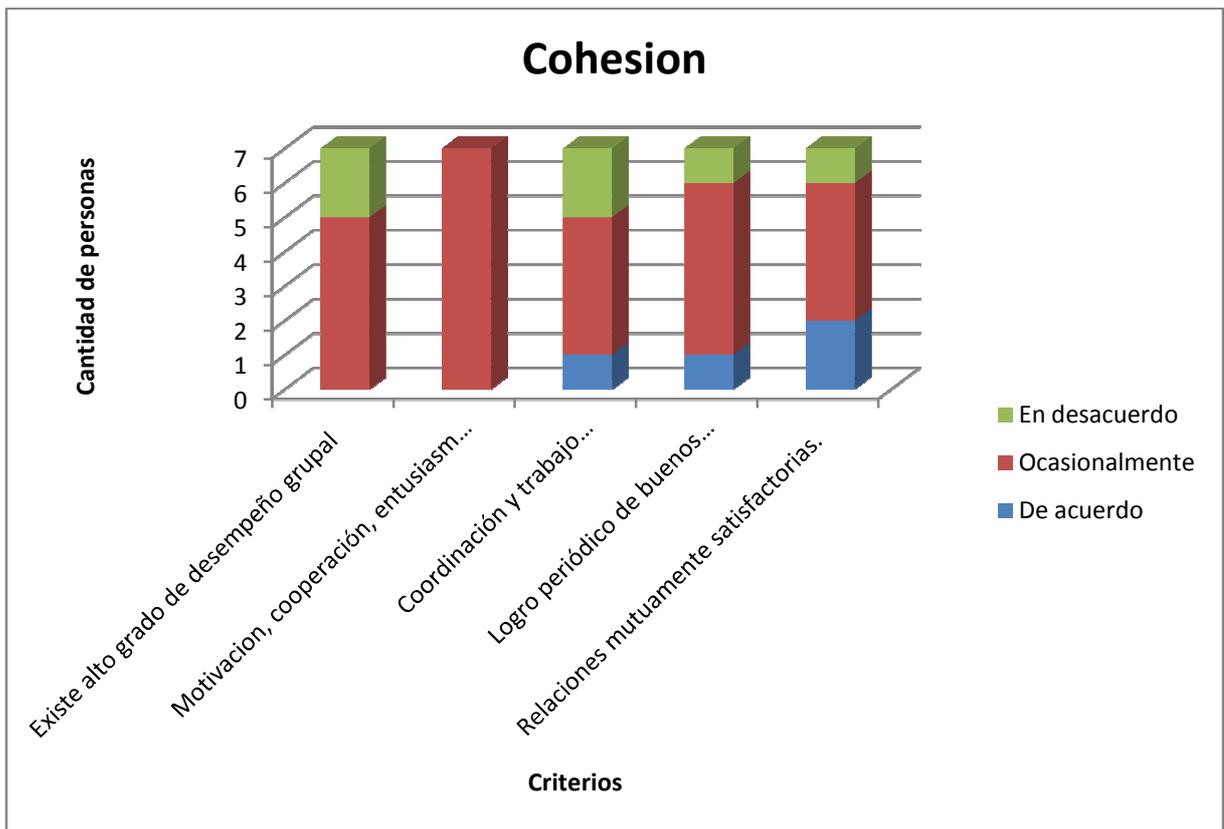
Por lo analizado existe un bajo grado de motivación y de atracción entre los miembros. Pero ocasionalmente existe un buen desempeño en el trabajo grupal. Y por momentos las relaciones entre los miembros del grupo son mutuamente satisfactorias.

Por otro lado es altamente preocupante por momentos la existencia de desmotivación del grupo, falta de cooperación, ganas de trabajar y la poca atracción por lo que se hace. Para esto es necesario que el líder se concentre en el panorama general, planee estrategias a largo plazo y las comunique al resto de los miembros. También es importante que establezca metas individuales y grupales que sean realistas y mensurables y transmita sus expectativas al grupo.

Con respecto a la existencia de normas de desempeño. En ocasiones existe coordinación en el grupo y un trabajo conjunto, con esfuerzos dirigidos hacia un objetivo en común. Esto lleva a algunos buenos resultados en proyectos.

De acuerdo a lo observado con anterioridad, predomina un bajo nivel en las normas de desempeño y una baja cohesión, (teniendo en cuenta el bajo grado en el cual los miembros se atraen el uno al otro y están desmotivados) lo que trae aparejado una productividad que va de baja a moderada.

Para poder aumentar el nivel de cohesión grupal, se debería alentar el acuerdo con las metas, incrementar el estatus de grupo, que ya observamos al comienzo, que era débil, con posiciones indefinidas. También se debería estimular la competencia con el resto de los grupos que actualmente existen dentro de la misma universidad y en el mercado. Falta ese “cemento aglutinante” que mantiene unida a las partes del grupo.



## 6-Liderazgo

En primera medida analizamos la conducción del grupo por parte del líder/coordinador. El coordinador del grupo no se preocupa lo suficiente por cuidar y preservar los recursos de los que dispone el grupo.

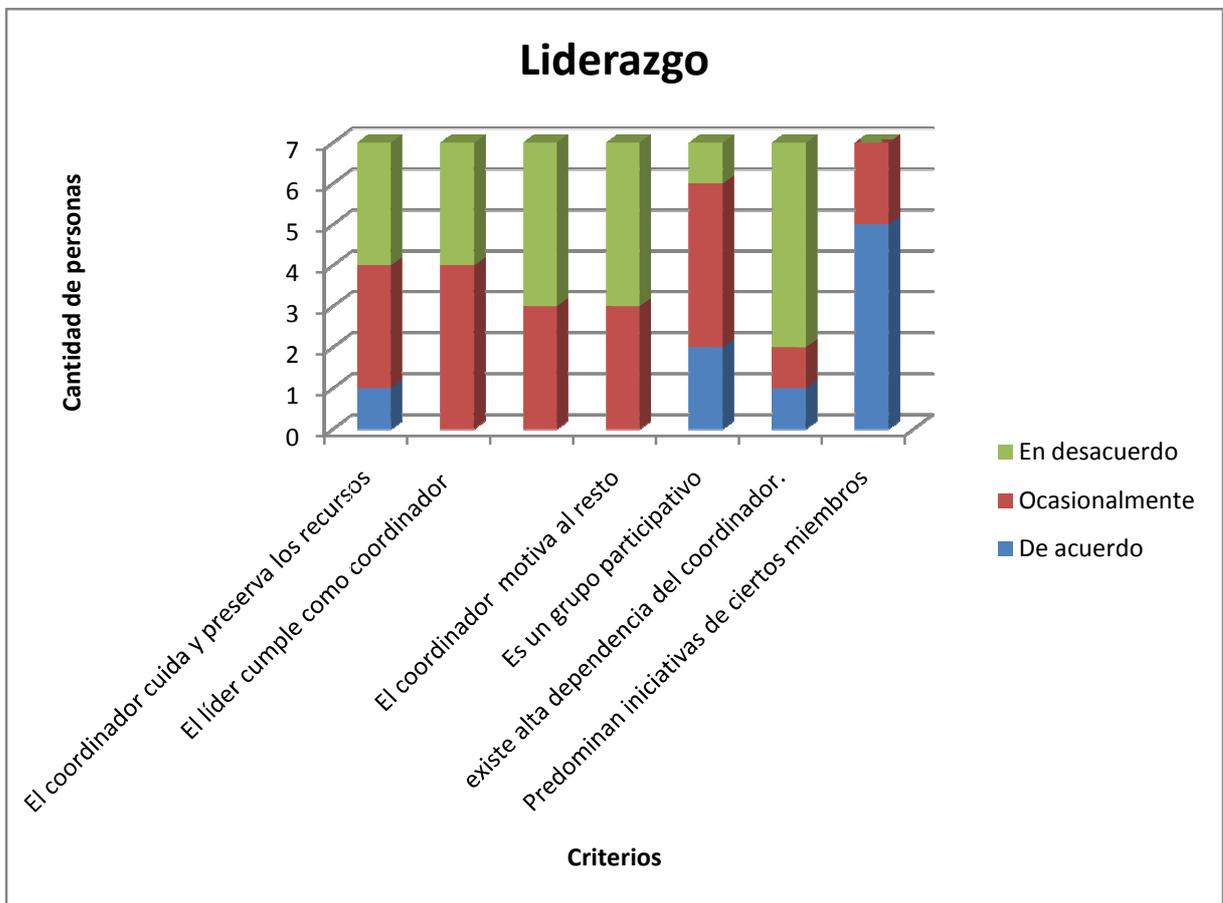
No cumple con su tarea de coordinador, ni fomenta el espíritu de “equipo” dentro del grupo. Tampoco se encarga de la motivación del resto para mejorar el trabajo.

Respecto al tipo de liderazgo, detectamos mayor presencia del tipo basado en la participación con los miembros del grupo. En ocasiones el líder cumple un rol participativo o democrático, en el que se trabaja en conjunto. Esto lleva a una continuidad por parte del grupo para trabajar juntos en

ausencia del líder. Es por eso que no se observa dependencia para trabajar en base a lo que dicta el coordinador. No hay liderazgo autoritario.

Si predominan las iniciativas por parte de algunos miembros del grupo para la toma de decisiones, esto lleva a un liderazgo individualista, ineficaz, que deja casi todo a la iniciativa individual de los miembros.

Es importante que no se derroche los recursos escasos de los que se dispone. Se debe trabajar para lograr el espíritu de equipo y la motivación que actualmente faltan. En este caso la motivación real por parte del líder, debe venir acompañada de mayor compromiso con el grupo, determinación, confianza, estímulo y reconocimiento por lo que hacen.



## 7-Conclusiones generales del análisis

En el caso en particular de este grupo de investigación, se observan conflictos en distintos componentes del grupo. Estos son los motivos por los cuales no se están logrando en el grupo los objetivos que se plantean. A nivel estructural se detectan barreras como lo son la falta de normas

formales; la falta de información y comunicación a cargo del coordinador; la falta de apoyo para la gestión y administración de proyectos.

No se reparte el trabajo, no hay un plan de acción para llevar a cabo proyectos, suponen que cada uno hace su parte. Falta ese “cemento aglutinante” que mantiene unida a las partes del grupo.

Por lo analizado, también existe un bajo grado de motivación y de atracción entre los miembros. Pero ocasionalmente existe un buen desempeño en el trabajo grupal. Y por momentos las relaciones entre los miembros del grupo son mutuamente satisfactorias.

Es necesario la creación e implementación de ciertas normas, estas generan líneas de conducta que regulan el comportamiento de los miembros de un grupo, tal vez no en todos los aspectos, (porque un grupo de investigación necesita de cierta flexibilidad) pero si en cuestiones que son fundamentales para el grupo.

Por tanto, la importancia de poder aplicar herramientas de motivación y liderazgo, es relevante, para fortalecer la estructura del grupo. Crear y fomentar una cultura, para mejorar el sentido de pertenencia e identidad por parte de los miembros. A través de estas desarrollarán individuos realizados y una sociedad más comprometida, al observar la contribución que brinda este grupo, desde una perspectiva extendida, hacia la comunidad en la que está inserta.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo de investigación permitió ahondar en los conceptos de equipo y estructura, pudiendo ampliar y aplicar los conocimientos teórico-prácticos adquiridos en un grupo de investigación que en mi opinión personal es de gran importancia para ayudar y aportar al desarrollo sustentable.

La hipótesis planteada, acerca de que “a través de los componentes de la estructura de un grupo de trabajo, se podía predecir parte del comportamiento de los individuos y del grupo en su conjunto y entender la relación entre los miembros del equipo”; a nuestro entender fue comprobada, lo explicamos a continuación.

Dado que se ha desarrollado e investigado a diferentes autores referentes en los temas concernientes, podemos decir que, lo primero que llama la atención una vez finalizada la investigación es cómo los objetivos finales e intermedios de investigación se alcanzaron, pero con ciertas diferencias a las previstas. Al estudio clásico de los componentes de la estructura de un grupo de trabajo aportado en su mayoría por Robbins (2000), entre otros, se ven al liderazgo como el pilar más importante y principal dentro de los elementos que constituyen a la estructura, la persona que cumple el rol de coordinador, es la que marca la diferencia y lo que impulsa a un grupo a ser eficiente en lo que se propone.

Entendemos que el liderazgo se considera uno de los elementos distintivos entre los evaluados. Encabeza al resto dentro de la estructura de grupo. Con un liderazgo eficiente, se logra un cumplimiento de normas, motivación para los logros de objetivos, organización entre los miembros, una cultura marcada, tareas y roles bien definidos, en fin una buena administración en los proyectos.

Luego de estos podríamos nombrar las normas, entabladas entre los miembros y el líder, para hacer consistentes las conductas de grupo. El grupo debería tener un conjunto de normas y reglas que permitan regular y delimitar las conductas y actitudes de sus miembros, el papel que cumple el líder en esto es de soporte esencial, para mantener un ambiente estable y que no se produzcan confusiones a la hora de desempeñar los roles de cada uno.

El rol es una conducta que se establece desde afuera, es lo que socialmente se espera que hagamos. En un grupo, estos roles se manifestarán según el funcionamiento y las tareas que se asuman en el grupo. La figura del líder es fundamental, ya que este establece la distribución de roles en el grupo, determina el estatus (estructura de posiciones) y propicia directamente que el grupo pueda conseguir sus objetivos.

La cohesión grupal indica en qué medida las personas están satisfechas con la pertenencia al grupo. El liderazgo constituye uno de los roles más importantes asociados a la posición del miembro dentro de la estructura grupal. El líder orienta y conduce al grupo hacia metas determinadas manteniendo al grupo cohesionado.

Y por último, consideramos que el liderazgo crea y cambia culturas. Los proyectos que propone el líder constituyen la sustancia de la cultura organizacional. El líder ayuda a mantener la identidad del grupo manteniendo los valores y el propósito que caracteriza al mismo. La dinámica de formación de la cultura de grupo comienza con las creencias, valores y suposiciones del líder fundador, este transmite la cultura a través de diversos mecanismos.

La mala gestión de los líderes es la raíz de casi todos los problemas. El trabajo en equipo requiere, sobre todo, dinámica grupal, tolerancia, consenso y creatividad. Es importante que cada miembro sepa que tareas tiene asignadas y que haga bien su trabajo. La buena comunicación es la que crea equipo y añade valor a los resultados. En casos en los que exista un grado alto de interdependencia y complejidad entre las tareas que los miembros del grupo deben desempeñar, éstos deberán interactuar más. Por lo tanto, la comunicación eficaz y el conflicto bajo control son muy importantes para el desempeño del grupo.

Con esta contribución se pretende explicar la importancia de los elementos de la estructura de grupo, encabezada por el liderazgo. El trabajo en equipo y el tipo de liderazgo que se ejercen dentro del grupo determinan la efectividad del trabajo para alcanzar las metas. A través del buen funcionamiento de estos elementos se puede lograr alcanzar una mayor productividad en las actividades que desarrolla el grupo, dada la escasez de oportunidades para investigar, utilizando los recursos de la manera más eficiente.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- ANDER EGG, Ezequiel, (2001), *“Métodos y técnicas de Investigación Social 1”*, Buenos Aires-México: Grupo Editorial Lumen.
- KOTTER John P., (1990), *“El Factor Liderazgo”*, Bilbao: Días de Santos SA.
- Adriana María, M. C. (2007). Estructura organizativa de los grupos de investigación. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 30, no. 2, p. 89-102
- MINTZBERG, Henry, (1992), *“El poder en la organización”*, Barcelona: Editorial Ariel.
- MINTZBERG, Henry, (2001), *“Diseño de organizaciones eficientes”*, Buenos Aires: El Ateneo.
- ROBBINS. Stephen P. y COULTER, Mary.(2000) *“Administración”* “6ª ed.” México: Prentice Hall.
- ROBBINS. Stephen P., (1999) *“Comportamiento Organizacional”*. 8ª ed. México: Prentice Hall.
- PITHOD, Abelardo, (1993), *“Comportamiento Organizacional, Psicología de las Organizaciones”*, Fundación Universidad a Distancia “Hernandarias”, Buenos Aires: Editorial Docencia.

## **PAGINAS WEB CONSULTADAS**

<https://fing.uncu.edu.ar/Investigacion>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- BENNE Kenneth D. and SHEATS Paul, (1948), *“Functional Roles of. Group Members,”* Journal of Social Issues, Vol IV No. 2.
- BLANCO, A. y FERNÁNDEZ RÍOS, M., (1985), *“Estructura grupal: estatus y roles”*, Madrid: Editorial Estructura y procesos de grupo, Vol. 1.
- COHEN, S. G., & BAILEY, D. E. (1997), *“¿Qué hacen los equipos de trabajo? Eficacia de un grupo de Investigación”*, Diario de Gestión “Journal of Managment”.
- GIL RODRÍGUEZ FRANCISCO Y ALCOVER DE LA HERA CARLOS MARÍA, (1990), *“Introducción a la Psicología de los Grupos”*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- KATZ, Nancy, (2001), *“Los equipos de deportes como un modelo para el lugar de trabajo. Equipos: Lecciones y Pasivos”*, Academia de Administración Ejecutivo.

- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz y CANNICE Mark, (2003) “*Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*”, 14va Edición, México: Editorial Mc Graw Hill.
- KOTTER John P., (1990), “*El Factor Liderazgo*”, Bilbao: Días de Santos SA.
- KOZLOWSKI, S. W. J., y ILGEN, D. R. (2006), “*Aumento de la eficacia de los grupos y equipo de trabajo*”.77-124 páginas.
- LEVINE John M. y MORELAND Richard L., (2006), “*Small Groups: Key Readings in Social Psychology*”, New York: Editorial Psychology Press.
- LINTON, Ralph, (1972), “*Estudio del Hombre*”, México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- MOLINER, María, (1987), “*Diccionario de uso del español*”, España: Editorial: GREDOS,(3ª ED.) (2 VOLS.), 1680 páginas.
- PIFFNER, J. M. y SHERWOOD, F. P., (1964), “*Organization Administrative*”, Río de Janeiro: Editorial RAMSAY, 195 páginas.
- PITHOD, Abelardo, (1993), “*Comportamiento organizacional. Psicología de las organizaciones*”, Buenos Aires: Editorial Docencia, Fundación Universidad a Distancia Hernandarias.
- ROBBINS Stephens, (2000), “*Administración*”, 6ta Edición, México: Editorial Pearson Educación de México S.A
- ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY, (2205), “*Administración*”, Octava edición, México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN, pág. 385.
- WERNERFELT Birger, “*Strategic Management Journal*”, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.
- YEATTS Dale E, HYTEN Cloyd, (1997), “*De alto rendimiento de Auto-gestión de equipos de trabajo: Una comparación de teoría a la práctica*”, SAGE Publicaciones, 397 páginas.

## ANEXO

	Afirmaciones	De Acuerdo	Ocasionalmente	En Desacuerdo
<b>1</b>	<b>ESTATUS:</b>			
	Como se percibe el estatus de grupo por el encuestado. ¿Hay equidad o desigualdades?			
	Cada individuo tiene una posición en la jerarquía del grupo.			
	Asume que en función de ciertas dimensiones, hay individuos que ocupan posiciones más altas que otros.			
	¿Es compartido por los miembros el mismo criterio de estatus?			
	Hay aceptación por parte de los miembros del grupo, en cuanto a las posiciones que ocupa cada uno.			
	Las posiciones que cada miembro del grupo ocupa, han sido previamente acordadas.			
<b>2</b>	<b>ROLES:</b>			
	¿Cómo piensa que actúa ante una situación dada?			
A	Usted posee un rol específico dentro del grupo de trabajo.			
B	El resto de los individuos lo identifica claramente en ese rol o papel.			
	¿De qué manera espera que actúen los demás? ¿Concuerda con las formas en la que actúan?			
C	Puede identificar con claridad el rol que desempeña cada uno de sus compañeros de trabajo.			
D	El desempeño de los integrantes del grupo, concuerda con sus expectativas.			
	Roles de tarea: ¿Cómo actúa frente a una necesidad del equipo por buscar información para algún proyecto en cuestión? Roles socioemocionales: ¿Qué actitudes tiene frente a conflictos grupales? Tipo de conducta. Roles individuales: ¿Busca satisfacer necesidades personales? ¿Tiene actitudes negativas para el mantenimiento de la cohesión del grupo?			
E	Existen integrantes del grupo que se enfocan en la satisfacción de necesidades personales y no tanto grupales.			
F	Considera que existen integrantes del grupo que desempeñan roles para facilitar y coordinar el trabajo de grupo.			
G	Considera que existen integrantes del grupo que desempeñan roles socio-emocionales como animadores o seguidores de ideas.			
<b>3</b>	<b>NORMAS:</b>			
	Reconocimiento de la existencia de normas en el grupo.			
A	Existen reglas establecidas para regular las actividades dentro del grupo.			
	Formas en las que fueron creadas las normas que rigen actualmente. Por procedimientos formales, precedentes importantes o primacia.			
B	Existen conductas que con el tiempo y la aceptación de los miembros se han convertido en normas de grupo.			
C	Existen normas desarrolladas formalmente por el líder o coordinador del grupo.			
	Normas de desempeño, apariencia, sociales y normas para la distribución de los recursos.			
D	Considera que existen normas explícitas sobre la metodología y las formas en las que se trabaja.			
E	Considera la existencia de reglas dentro del grupo, en cuanto a la apariencia o vestimenta.			
F	Considera la existencia de reglas implícitas en los grupos informales de trabajo. (Considerando por grupos informales, aquellos formados espontáneamente en base a relaciones sociales)			
<b>4</b>	<b>CULTURA:</b>			
	Historia de grupo.			
A	El grupo de trabajo posee una identidad propia que lo identifica como total.			
B	Posee símbolos, actividades, historias que hacen al grupo en sí.			
C	El nombre del grupo los identifica como lo que son y lo que hacen			
	Rutinas, costumbres y hábitos que identifican al grupo.			
D	Hay ciertas rutinas de trabajo que se cumple a diario.			
E	Considera que existe empatía entre todos los miembros del grupo.			

F	Hay satisfacción por el desempeño individual en el trabajo de cada uno de los integrantes.			
<b>5 COHESION:</b>				
Grado de motivación y grado de atracción entre los miembros.				
A	Existe un alto grado de desempeño en el trabajo grupal.			
B	El grupo está motivado, existe cooperación, ganas de trabajar y atracción por lo que se hace.			
Existencia de normas de desempeño.				
C	Existe coordinación en el grupo. Hay un trabajo conjunto, con esfuerzos dirigidos hacia un objetivo en común.			
D	El grupo presenta un logro periódico en buenos resultados en proyectos.			
E	Las relaciones entre los miembros del grupo son mutuamente satisfactorias.			
<b>6 LIDERAZGO:</b>				
Estructura de conducción del grupo, tal como es percibida por el encuestado.				
A	El coordinador del grupo se preocupa por cuidar y preservar los recursos de los que dispone el grupo.			
B	El líder del grupo, cumple con su tarea de coordinador de grupo.			
C	El mismo se preocupa por lograr que exista espíritu de "equipo" dentro del grupo.			
Se refiere al tipo de liderazgo basado en la participación con los miembros del grupo.				
D	El coordinador de grupo se encarga de la motivación del resto para mejorar el trabajo.			
E	Se encuentra en un grupo participativo, en el que se trabaja en conjunto con el coordinador.			
F	Observa una alta dependencia para trabajar en base a lo que dicta el coordinador.			
G	Predominan las iniciativas por parte de algunos miembros del grupo para la toma de decisiones.			

**Alumna: María Natalia Arreghini**

**Registro N°24202: Licenciatura en Administración**

**mnarreghini@gmail.com**

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre	Mendoza, N° Registro	Firma
Maria Natalia ARRIEGUI,	24202	

Nombre de archivo: trabajo de investigacion.PDF  
Directorio: D:\Desktop  
Plantilla: C:\Users\Nati\AppData\Roaming\Microsoft\Plantillas\Norma  
1.dotm  
Título:  
Asunto:  
Autor: Nati Arreghini  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 06/06/2016 04:39:00 p.m.  
Cambio número: 27  
Guardado el: 11/06/2016 10:10:00 p.m.  
Guardado por: Nati  
Tiempo de edición: 733 minutos  
Impreso el: 11/06/2016 10:10:00 p.m.  
Última impresión completa  
Número de páginas: 62  
Número de palabras: 18.103 (aprox.)  
Número de caracteres: 99.572 (aprox.)