

TEMA 11

Trabajo en equipo: Concepto de equipo, equipo multidisciplinar, el proceso de integración, consenso, motivación-incentivación y aprendizaje. Comunicación: Concepto y tipos de comunicación. Habilidades para la comunicación. La empatía y la escucha activa. Control del estrés

BIBLIOGRAFÍA

Blanchard, Ken y Bowles, Sheldon: Ed. Grijalbo, 2002.

Castañeda López, E. Estrés y trastornos de ansiedad. Editorial CEP. Madrid. 2010

Cómo actuar mejor al crear equipos de trabajo. Eales-White, R (2000) Ed. CISS-PRAXIS. Valencia. 2018

Coordinación médico-enfermería-cuidador en la atención domiciliaria. Marixa Larreina Cerain

Dietrich G. Psicología general del counseling. Teoría y práctica. Barcelona: Herder; 1998.

E. Pichón. Riviere. El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social

Estrategias de mejora de la Atención domiciliaria en el sistema sanitario. Servicio Andaluz de Salud.

Formación de equipos. DYER, William G. Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas - 2ª edición. 2017

J. Locke, Ed. Sarpe, Ensayo sobre el entendimiento humano, España, 1984

J. Locke. Ensayo sobre el entendimiento humano. Ed. Sarpe. España, 1984

José Carlos Bermejo. Apuntes de Relación de Ayuda. 4ªed. Madrid: Centro de Humanización de la Salud; 1996.

La unidad sociosanitaria de carácter público en centro residencial de servicios sociales: un nuevo recurso. Casilla y León. 2013

M. Buber ¿Qué es el hombre? Fondo de Cultura Universitaria, Bs.As., Argentina, 1990

Manual de trabajo en equipo. Winter, R.S. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 2019

Peplau Hildegard, E. Relaciones interpersonales en enfermería. Barcelona: Salvat editores 1990.

Rogers, C.R. El proceso de convertirse en persona. Barcelona: Paidós; 1996.

Técnicas de trabajo en equipo. Soledad Betelú, Fabricio Campion, Maximiliano Massart, Carlos Narvaez, Carlos Raunich, Lautaro Rodríguez. 2011

Valbuena Álvarez, Técnicas de condicionamiento clásico. Máster Psicología Clínica. León, Diciembre 2005

WEBGRAFÍA

online-psicologia.blogspot.com/

www.psicologia-online.com/

OBJETIVOS

Analizar las características del trabajo en equipo

Determinar el ámbito de colaboración entre los miembros de un equipo multidisciplinar

Conocer los principales aspectos que definen la relación entre el profesional de enfermería-paciente

Estudiar los tipos de comunicación

Aprender sobre la relación de ayuda

Analizar en qué consiste el control del estrés

1. TRABAJO EN EQUIPO: CONCEPTO DE EQUIPO, EQUIPO MULTIDISCIPLINAR, EL PROCESO DE INTEGRACIÓN, CONSENSO, MOTIVACIÓN-INCENTIVACIÓN Y APRENDIZAJE

1.1 Concepto de equipo

A. Introducción

El funcionamiento armónico de equipos de trabajo, operando dentro de una estructura organizativa adecuada, es uno de los pasos previos para conseguir una organización de alto rendimiento.

Cuando se trabaja en equipo se aprovechan las **sinergias**, de manera que el producto final es superior a la suma de los productos que hubieran alcanzado sus integrantes individualmente.



EQUIPO DE TRABAJO: es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

TRABAJO EN EQUIPO: se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Trabajar en equipo supone:

- Conocer claramente y compartir el objetivo común.
- Implicación de todas las personas que componen el equipo.
- Que las tareas individuales son diferentes, pero todas ellas necesarias para alcanzar el objetivo común.
- Que las responsabilidades son diferentes aunque todas las tienen.
- Que para trabajar en equipo no hace falta estar siempre juntos.
- Que la comunicación entre los miembros del equipo debe ser buena, fluida y constante.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto:

- El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.
- Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y solo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.
- El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

B. Necesidades del equipo

Antes de conformar un equipo de trabajo, es necesario establecer la estrategia general, los valores y la visión para la dependencia para la cual se está realizando el trabajo.

Los líderes de un equipo de trabajo tienen la responsabilidad de coordinar la interacción de los miembros, y estos últimos deben cumplir con las metas prefijadas a través de las tareas trazadas. El éxito del equipo depende de cada miembro, sugiere responsabilidad mutua.

NECESIDADES DEL EQUIPO

- Valores comunes.
- Propósito común.
- Responsabilidad por el desarrollo de cada miembro.
- Respeto y confianza mutuos.
- Base de habilidad común.
- Propiedad colectiva.

NECESIDADES INDIVIDUALES

- Comprensión de las diferencias en las exigencias de desempeño.
- Comprensión y tolerancia de las diferencias individuales.

Debido a las diferencias entre los diversos equipos, es peligroso aplicar un enfoque general a la gerencia del equipo. Identificar el estilo adecuado de gerencia y participación en las

primeras etapas ayudará a maximizar los resultados y reducir los riesgos de fracasos posteriores.

Es necesario entonces la coexistencia de dos factores:

- Condiciones personales para trabajar en equipo
- Condiciones organizacionales para hacerlo seriamente.

C. Cualidades personales en un equipo

a. Percepción positiva de las diferencias

Una persona competente para trabajar en equipos es aquella que no solo tolera las diferencias, sino que considera a estas como la mayor fortaleza de la productividad colectiva. Es desde el proceso de alta diferenciación en donde se produce la mayor creatividad para abordar una situación-problema.

Por lo tanto, atentaría contra la eficacia un grupo que funcione reduciendo diversidad (uniformando).

Percibir negativamente al otro porque piensa distinto, o por tener gustos o hábitos diferentes, nos inhabilita para funcionar en escenarios colectivos como los equipos de trabajo.

b. Tolerancia al límite

Quien no tolera el límite no es competente para trabajar con otros. Una de las mayores dificultades del trabajo en equipo es que el comportamiento individual encuentra rápidamente los límites que el ejercicio de la libertad del otro impone. Superar la percepción del otro como una limitación a la propia libertad es uno de los grandes desafíos del trabajo grupal. La personalización de los puntos de vista o declaraciones es un indicador de ello.

c. Capacidad de escuchar

Es competente para trabajar con otros, quien sabe escucharlos. Aquel capaz de escuchar otras voces, además de las propias.

d. Capacidad de revisar los propios supuestos básicos subyacentes

Cuatro supuestos son la base de nuestros comportamientos:

- Nuestras creencias son la verdad.

- La verdad es una y obvia.
- Nuestras creencias están basadas en datos reales.
- Los datos que nosotros seleccionamos son reales.

D. Recursos de los miembros del equipo

El rendimiento de un equipo depende de los recursos que aporten cada uno de sus miembros. Los recursos a los que se debe dar mayor atención son los siguientes:

a. Capacidad

Parte del rendimiento del equipo está determinada por la capacidad intelectual y de trabajo de sus miembros. El rendimiento de un equipo no se debe a la suma de las capacidades de sus miembros, pero estas sí establecen parámetros del trabajo que pueden realizar individualmente. Las personas con mayor capacidad de trabajar en grupo se involucran más con este y el equipo aprovecha mucho mejor sus talentos.

b. Características de la personalidad

Atributos como la sociabilidad, la confianza, el ánimo y la cohesión de grupo, guardan relación positiva en la productividad. Los rasgos de personalidad afectan el rendimiento y la interactividad del individuo, respecto a los miembros del equipo.

E. Estructura del equipo de trabajo

Es necesario que el equipo de trabajo tenga una **visión y una misión claras**, permitiendo al grupo obtener resultados esperados. La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él.

El éxito de un equipo depende de que el propósito sea claro, adecuado y aceptado por los miembros, asegurándose que cada miembro comprende las metas y las características que deben obtener.

La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo decide aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él.

F. Liderazgo del equipo

A través del líder gira el equipo de trabajo. Este es quien se asegura de que el equipo cuente con los recursos que necesita un proyecto para sacarlo adelante. Este es el facilitador y moderador en las reuniones.

Los líderes de los equipos deben ser flexibles y estar atentos ante cualquier cambio, brindando respuestas de acuerdo con los sucesos. El líder debe ser responsable de tres áreas principales, logrando el equilibrio de las mismas para una mayor efectividad.



1.2 Equipo multidisciplinar

A. Concepto

Se puede definir un equipo multidisciplinar como un **conjunto de personas**, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, **que operan en conjunto**, durante un tiempo determinado, abocados a resolver un problema complejo, es decir tienen **un objetivo común**. Cada individuo es consciente de su papel y del papel de los demás, trabajan en conjunto bajo la dirección de un coordinador.

El equipo multidisciplinar **no se puede aplicar en todos los casos**, ya que según los estudios tardan más en organizarse y en sacar conclusiones que un grupo homogéneo.

Su principal ventaja es que las respuestas y las soluciones a un mismo problema son más ricos y variados, al tener acercamientos diferentes, por lo que son muy recomendables para resolver problemas en la que la creatividad juegue un papel importante. Por ejemplo, a la hora de crear un nuevo producto, los puntos de vista del ingeniero, el responsable de marketing o el financiero, serán muy diferentes y cada uno podrá aportar mucha información adicional de acuerdo con sus conocimientos.

UNA BUENA ANALOGÍA PODRÍA SER LA DE UNA ORQUESTA SINFÓNICA, DONDE CADA MÚSICO ESTÁ ÍNTIMAMENTE RELACIONADO CON TODOS LOS DEMÁS, Y BAJO LA BATUTA DEL DIRECTOR, OBTIENEN EL RESULTADO FINAL DE SU TRABAJO.



Recuerde

La composición de equipos multidisciplinares es muy variada, tanto en número de disciplinas involucradas como en el número de miembros de cada especialidad. En el comienzo de una actividad, al planificar la misma, siguiendo uno de los esquemas conocido, como por ejemplo el del (marco lógico), u otro semejante, se define como estará formado el equipo de personal destinado a afrontar el problema.

Cada vez es más habitual encontrar equipos multidisciplinares en los hospitales, centros de rehabilitación, centros de estancia diurna, etc. Los pacientes acuden a terapia para tratar de mejorar o mantener su salud y para ello un equipo formado por:

- Enfermeras.
- TCAE.
- Médicos.
- Psicólogos.
- Fisioterapeutas.
- Terapeutas ocupacionales.
- Trabajadores sociales.
- ...

Se encargan de realizar un plan de trabajo para llevar a cabo la recuperación de los pacientes combinando cada una de las disciplinas a las que pertenece cada miembro

B. Trabajo multidisciplinar. Modelo de las “5 c”. Características

El trabajo en equipo esencialmente se basa en el Modelo de las “5 c”:

- **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que este es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Son características del trabajo en equipo:

- Los grupos suelen producir más y mejores soluciones a los problemas que los individuos que trabajan aislados.
- Por lo general, los grupos necesitan más tiempo que los individuos aislados para llevar a cabo una tarea, sobre todo cuando el tiempo se mide en horas/persona.
- Los juicios emitidos por un grupo son superiores a los juicios individuales, sobre todo en tareas donde el margen de error es muy pequeño y crítico.
- Los grupos aprenden con mayor rapidez que los individuos.
- Se produce un mayor número de ideas y más radicales, sobre todo cuando se suspende la evaluación crítica en la fase de producción.
- Las decisiones que se toman después de una discusión en grupo suelen ser más arriesgadas que el promedio de las decisiones individuales anteriores a la discusión.

C. Participación e integración en los equipos de trabajo multidisciplinares

Todos los organismos e instituciones públicas requieren de una serie de recursos, que administrados correctamente les permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Estos recursos son de tres tipos:

- a) **Recursos materiales:** incluyen dinero, instalaciones, material sanitario, etc.
- b) **Recursos técnicos:** bajo este rubro se enlistan los sistemas, procesos, procedimientos, organigramas, etc.
- c) **Recursos humanos:** son el conjunto de individuos que trabajan en una institución sanitaria.

Los recursos humanos son los más importantes dentro de las instituciones sanitarias, ya que no solo son los de mayor nobleza, sino los que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos.

Asimismo, implican una disposición voluntaria de la persona. En una sociedad globalizada como la nuestra, el individuo mismo necesita de un trabajo que le permita desarrollar sus potencialidades para lograr su autorrealización personal y contribuir de alguna manera al desarrollo de la sociedad donde habita.

D. Funciones individuales dentro de un equipo de trabajo multidisciplinar

Un papel representa a una serie de comportamientos ante las tareas propias de un puesto. Existen dos tipos de papeles: formales e informales.

Los primeros se describen en el contenido del puesto, mientras que los segundos provienen del comportamiento de cada puesto. Los roles del equipo de trabajo varían según el proyecto, las metas y los objetivos que estos se propongan.

Entre los roles básicos se puede mencionar.

- **Facilitador.** Es el experto del equipo que sirve como recurso para que los miembros trabajen como equipo. En las reuniones, tiene el papel de asegurarse que todos los miembros sean escuchados, de mantener al equipo en su objetivo y dirigirse hacia sus metas, así como proporcionar estabilidad en el proceso.
- **Líder del equipo.** Es quien facilita el proceso de comunicación y cooperación entre sus miembros. El líder tiene el objetivo de mantener al equipo en las metas y en las contribuciones individuales.
- **Miembros del equipo.** Son expertos en las actividades que realiza el equipo, comparten sus experiencias y conocimientos con los otros miembros, además que con estos estandarizan y documentan los procesos, identifican la forma en que los procesos pueden mejorarse, y posteriormente emprenden estas mejoras.

Se pueden distinguir roles internos y externos; para ambos es necesario que se especifique detalladamente sus funciones, sobre todo que los miembros comprendan qué es lo que se espera de ellos. Los roles externos cubren el escenario global en operaciones de recolección y análisis de datos; estas funciones coadyuvan a la planeación de proyectos en el futuro.

E. Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

a. Equipo de trabajo

- El liderazgo es compartido por varios.

- La responsabilidad es tanto individual como conjunta.
- El equipo tiene un objetivo específico y diferente de otros equipos, pero contribuye al conjunto de la organización.
- Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.
- Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.
- Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.
- Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.

b. Grupos de trabajo

- Poseen líder fuerte y centrado en la tarea.
- La responsabilidad por los resultados es individual.
- El propósito del grupo no es diferente al del resto de la organización.
- El producto del trabajo se genera en forma individual.
- Tienen reuniones informativas eficaces.
- Se discute, se decide y se delega.

El trabajo en equipo es una forma de trabajo que tiene como efecto un conjunto de valores, que sustentan una determinada modalidad de trabajo, a esto comúnmente se llama cultura laboral.

Entre los valores que fomenta el trabajo en equipo multidisciplinar, encontramos:

- El que las personas se escuchen unas a otras.
- Que se busque la diversidad.
- Que se responda constructivamente a los puntos de vista expresados por otros.

Sabía que

Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son en número y en calidad superiores a los logros individuales.

Un equipo es un grupo de personas con capacidades diversas y complementarias, comprometidas con un objetivo común formalmente planteado, con resultados medibles, para cuya obtención se requiere una interdependencia de los esfuerzos de las personas, las cuales comparten métodos de trabajo y normas de conducta de las que todos se consideran responsables.

1.3 El proceso de integración, consenso, motivación-incentivación y aprendizaje

A. Proceso de integración y consenso

En el trabajo en equipo es indispensable llegar a un tipo de organización que nos permita asegurar su eficacia. Las etapas son las siguientes:

- **Acordar un sistema de comunicación.** Es adecuado formular los procedimientos formales a través de los canales adecuados, consensuados y aprobados por todos los miembros. En general este sistema de comunicación está representado por las reuniones del equipo, que son formalmente convocadas, con un horario, orden del día y un acuerdo sobre la vinculación entre las decisiones tomadas.
- **Fijar un objetivo común.** El objetivo, implícito o explícito, tiene que ser conocido y compartido por todos, lo cual define el trabajo en equipo
- **Establecer un plan de actuación.** Los acuerdos sobre los procedimientos y protocolos son una forma de expresión de trabajo en equipo.
- **Acordar un sistema de auto evaluación.** Un grupo que se autoevalúa es un grupo maduro, porque es capaz de fijar un objetivo común y cuestionarlo sin requerir una acción del exterior.

La organización del trabajo debe delimitarse a las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros. Los objetivos asignados a los equipos de trabajo suelen tener cierta complejidad.

El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada.

No se le puede asignar a un equipo un cometido y no proveerle de los medios necesarios. Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado.

Los plazos asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero salvo que el trabajo realmente lo requiera no se debe caer por sistema en situaciones absurdas (gente trabajando sábados y domingos).

No se puede quemar a los empleados salvo que sea absolutamente necesario y en este caso se les deberá compensar económicamente.

Cuando se trata de un objetivo a largo plazo es conveniente fijar metas intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo.

Además el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar enormemente su motivación al ver cómo avanza en la dirección correcta.

Es fundamental también comunicar el equipo cuáles son aquellos indicadores se van a considerar para evaluar su desempeño. Con ello se busca que el equipo sepa cuáles son los aspectos críticos del proyecto, ¿Qué es lo principal? Cumplir los plazos, no desviarse de los costes estimados, la calidad del trabajo, etc.

Se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto)

Periódicamente la organización deber realizar una valoración del desempeño del equipo con vista a detectar a aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible.

B. Motivación e incentivación

Existen un conjunto de procesos que han demostrado ser relevantes en el origen, mantenimiento y funcionamiento de un grupo. La mayoría de autores están de acuerdo en reconocer que estos procesos son:

- Liderazgo.
- Desarrollo del grupo.
- Comunicación intragrupal e intergrupala.
- Cohesión.
- Influencia.
- Conflictos.
- Toma de decisiones.
- Relaciones intergrupales.



Dado que los procesos grupales se abordarán en un capítulo posterior de este módulo dedicado específicamente a ello y que algunos de estos procesos constituyen uno de los temas del módulo por sí mismos, en este apartado se hará un breve repaso de aquello que es más conveniente enfatizar de la definición de cada uno de estos procesos:

- **Liderazgo:** proceso de influencia que se produce entre el líder y sus seguidores cuyo objetivo principal es la consecución de las metas de un grupo, organización o sociedad (Huici y Morales, 2004).
- **Desarrollo del grupo:** proceso que sigue un grupo para lograr su formación, consolidación y mantenimiento a lo largo del tiempo.
- **Comunicación intragrupal e intergrupala:** procesos de interrelaciones que se producen en el seno de la organización o grupo o en el marco de la relación entre dos o más grupos u organizaciones distintas.
- **Cohesión:** como se exponía anteriormente en este mismo capítulo, la cohesión se puede entender como el conjunto de fuerzas que actúan en los miembros de un grupo con el fin de que permanezcan en este.
- **Influencia:** este concepto se entiende en Psicología Social en dos sentidos, por un lado como la capacidad de una persona para cambiar la conducta de otras sin recurrir a la fuerza, y por otro como el cambio en la conducta de una persona cuando interacciona con uno o más individuos, en el contexto de los grupos se entiende como la capacidad del grupo para producir ese cambio y el cambio que se produce en la persona al formar parte de un grupo ya sea como consecuencia de una influencia mayoritaria o minoritaria.
- **Conflicto:** desacuerdo o confrontación que se origina a partir del hecho de que los comportamientos u objetivos de un grupo son, o al menos se perciben como, incompatibles con las de otros grupos (Huici y Morales).



- **Toma de decisiones:** proceso basado en una variedad de reglas y soluciones en las que varias personas constituidas como un grupo tienen como objetivo lograr un acuerdo acerca del mejor procedimiento para resolver una situación planteada. En este proceso intervienen una serie de subprocesos distintos de aquellos que están implicados en la toma individual de decisiones que realiza una persona en particular.
- **Relaciones intergrupales:** aquellas relaciones que se producen entre las personas o los grupos en su conjunto teniendo como base la pertenencia e identificación de las personas a dichos grupos (Sherif).

Por otro lado, dentro del proceso de incentivación grupal, **Forsyth** define la estructura de un grupo como la **pauta que subyace bajo las relaciones estables existentes entre los miembros del grupo.**

En otras palabras, la estructura del grupo **está relacionada con una serie de factores que influyen en cada uno de los miembros y en el funcionamiento general del grupo**, Navas Luque y Gómez Berrocal, entienden la estructura del grupo como el ordenamiento y la distribución más o menos estable de las personas que forman parte de un grupo, dicho ordenamiento y distribución se logra a través de la interacción y la comunicación, ya sea formal o informal, que se establece entre los componentes del grupo.

Levine y Moreland afirman que la estructura de un grupo se caracteriza porque todos los grupos tienen una, una vez que se ha establecido la estructura no cambia con facilidad y que dicha estructura puede producir incrementos en la fluidez de la interacción y por ende de la comunicación y eficacia de los grupos.

Entre los elementos que conforman la estructura de un grupo cabe destacar:

- Los roles.
- El estatus.
- Las normas.
- La cohesión.

a. Los roles

Munné (1970) define un rol como un **conjunto de actividades necesarias para desempeñar una función social específica y concreta.** Este consiste en una serie de acciones estandarizadas, diferentes en cada rol. El cumplimiento de un rol implica comportarse según unos patrones, pautas o normas determinados. Mediante la socialización adquirimos

Recuerde

También la autoridad, la atracción entre los miembros y cualquier otro aspecto que facilite la motivación e incentivación de los miembros del grupo puede considerarse una dimensión relevante de la estructura grupal.

e interiorizamos los estándares de los posibles roles de los distintos agrupamientos, capacitándonos para desempeñar algunos de ellos de acuerdo con las normas y valores propios de cada agrupamiento.

Los roles pueden dividirse en formales e informales:

- Los **roles formales** son aquellos cuya asignación se produce de un modo formal, es decir, una de las personas que ocupan un puesto de alto estatus del grupo lo asignan a una persona determinada.
- Los **roles informales** se originan de manera gradual y espontánea sin que ninguno de los miembros lo atribuya a otro miembro. Un ejemplo de rol formal es el de responsable de recursos humanos, mientras que un rol informal puede ser el de líder de un grupo de amigos.

En este punto es interesante considerar que dentro de un contexto formal, como puede ser una organización, pueden convivir ambos tipos de roles sin que coincidan en la misma persona. Así, el **líder formal** será el presidente o director de la organización mientras que el **líder informal** puede ser una persona con un cargo inferior al del líder formal que por sus características personales (carisma, empatía, extroversión,...) adquiere de manera espontánea un papel de alta relevancia para una parte importante de componentes de la organización.

La existencia de distintos roles en un grupo es una condición imprescindible para el correcto funcionamiento de este debido a que los roles tienen importantes **funciones**, entre otras (Navas Luque y Gómez Berrocal):

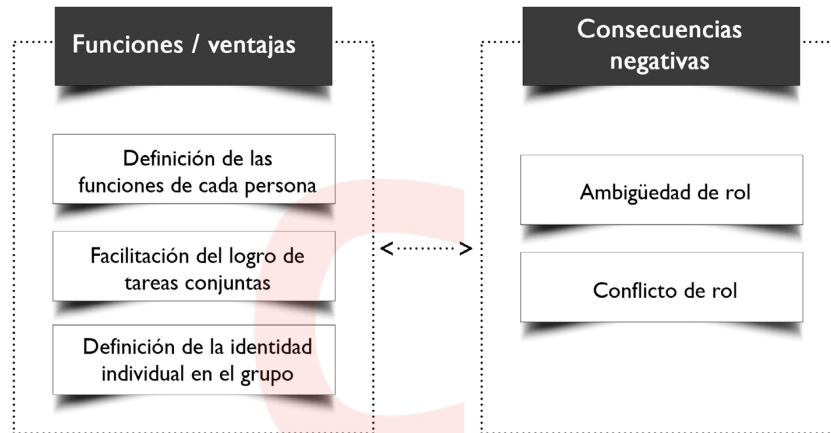
- Definición de las obligaciones y responsabilidades de cada persona a través de las expectativas de rol que establecen el comportamiento esperable de cada persona en función del puesto que desempeña en la organización o grupo en general.
- Facilitación de la consecución de tareas conjuntas.
- Definición de la identidad del individuo en el marco del grupo dado que tener un rol claramente establecido fomenta en los individuos el sentido de “quiénes somos”.

No obstante, los roles también pueden tener consecuencias adversas tanto para el grupo como para las personas que lo componen que se presentan en forma de problemas familiares, problemas personales, insatisfacción laboral,... cuando se produce alguna de estas situaciones:

- **Ambigüedad de rol:** una persona no dispone de la información necesaria o con la suficiente precisión para conocer de manera concreta cuáles son sus funciones, tareas y responsabilidades, con la consecuente aparición de incertidumbre en relación a qué debe hacer y cómo debe realizar su trabajo.
- **Conflicto de rol:** esta situación se produce cuando una persona debe desempeñar roles distintos en su vida y dichos roles implican comportamientos y ritmos de actuación que llegan a ser incompatibles. Por ejemplo, una mujer con un alto cargo directivo que

requiere una alta dedicación temporal diaria y que a la misma vez es madre de niños pequeños.

También puede ocurrir que ante un conflicto de rol, la persona haya interiorizado excesivamente uno de los roles que debe desempeñar y se comporte de manera inadecuada cuando aplica los comportamientos y actitudes de un rol a un área vital en que no son pertinentes. Por ejemplo, altos directivos que pueden llegar a tratar a sus hijos como si fueran sus subordinados.



Efectos de los roles para los individuos y el grupo

b. El estatus

Navas Luque y Gómez Berrocal definen el estatus como **el significado y prestigio relacionado con cada posición específica en el grupo**, en otras palabras, con cada rol.

Del mismo modo que en los roles es necesaria una diferenciación, así ocurre con el estatus dado que **no todos los miembros del grupo reciben la misma valoración ni ejercen el mismo nivel de influencia en relación a otros componentes del grupo**. Estas diferencias son necesarias porque promueven la capacidad de previsión de consecuencias, el orden y la estabilidad del grupo dado que las posiciones de estatus implican expectativas acerca del nivel de competencia de una persona para desempeñar sus actividades y contribuir a la consecución de las metas grupales.

Esta diferenciación recibe el nombre de **diferenciación de estatus** que Scott y Scott definen como **la medida en que en un grupo existe consenso acerca de las diferencias entre sus miembros en función de su estatus debido a la valoración de ciertos atributos y características personales**.

La literatura de las últimas décadas muestra que existen diversos factores que influyen en el proceso de diferenciación de estatus: