

**IGNASI BRUNET ICART**

*Catedrático de Sociología. Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Rovira i Virgili*

**ÁNGEL BELZUNEGUI ERASO**

*Profesor Titular de Sociología. Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Rovira i Virgili*

**Extracto:**

EN este artículo se analizan los retos que plantea el trabajo en equipo en las organizaciones productivas. Como respuesta adaptativa a entornos complejos e inciertos, las empresas están experimentando transformaciones que afectan directamente a la gestión de la producción, del trabajo y de los recursos humanos. Aquí abordamos teóricamente algunas de estas respuestas, y, en concreto, la utilización de los equipos de trabajo como estrategia de mejora de la posición competitiva de la empresa. Se presentan las potencialidades así como los problemas que se plantean a la hora de organizar el trabajo con grupos autónomos o semiautónomos en base a la dirección por objetivos y la elasticidad con que las empresas gestionan el trabajo en equipo. La utilización de los equipos de trabajo por parte de las empresas se ha de entender dentro de las coordenadas de otros movimientos que durante las dos últimas décadas han irrumpido con fuerza en la gestión empresarial como, por ejemplo, la gestión de la calidad total y la gestión por procesos.

---

## Sumario:

---

Introducción.

1. Algunas nociones sobre la pertenencia al grupo.
2. Grupos formales e informales.
3. Tipología de grupos.
4. Funciones de los grupos.
5. Dirección participativa y grupos de mejora.

A modo de conclusión.

Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se han desarrollado cambios en las organizaciones empresariales que vienen asociados a unos determinados factores de contingencia como pueden ser el tamaño, la tecnología, la estrategia, el entorno competitivo en el que se mueve la empresa, el régimen de propiedad bajo el que funciona y factores de orden institucional y social, en particular, el sistema de relaciones laborales y el desarrollo territorial. No se trata de cuestiones externas a la organización en la medida en que están íntimamente relacionadas con ella. Se trata de factores o de variables independientes que afectan tanto a la estructura de la empresa como a sus reales capacidades de desarrollo en los entornos en los que ha de competir; variables que forman parte de las decisiones estratégicas.

En el entorno de cambio de las empresas, tal como señalan diversos autores <sup>1</sup>, estamos asistiendo a una nueva concepción de la posición de los recursos humanos en la empresa, en lo que podríamos llamar la centralidad de los mismos en la explicación y la garantía del cambio organizacional. A lo largo de los años se ha experimentado una profunda transformación en la visión sobre los recursos humanos: de ser considerados un factor de producción a ser, ahora, protagonistas del cambio. En este sentido, hablar de recursos humanos no significa que las personas sean recursos sino que las personas disponen de recursos, esto es, un complejo sistema de habilidades, destrezas y competencias.

Los rasgos identificadores de esta nueva concepción de la función social de los recursos humanos en las organizaciones, según PÉREZ (1999), podrían sintetizarse de la siguiente forma:

1. Una concepción basada en el *comportamiento operativo* (decisorio, impulsor y gestor del cambio) en lugar de un carácter meramente funcional y asesor que tradicionalmente se les había atribuido.
2. La *optimización del desempeño y el valor añadido generado por los empleados* en lugar de considerar al personal como un coste que permanentemente se ha de minimizar.
3. Una nueva *responsabilidad compartida en la aplicación de políticas y prácticas orientadas a la dirección de personas*, esto es, la descentralización de las tareas asumidas en el pasado por el departamento de personal, tareas entre las cuales estaría el tratamiento individualizado de las condiciones de trabajo, la búsqueda de flexibilidad en todos aquellos

<sup>1</sup> CHIAVENATO (1992), DOLAN y MARTIN (2000), ALBIZU y LANDETA (2001), ALBIZU y OLAZARAN (2003), SAITUA y VÁZQUES (2001), ANSOFF (1994), PRAHALAD y HAMEL (1990), BARNEY y WRIGHT (1998), GARCÍA ECHEVARRÍA y DEL VAL (1996), GARCÍA FALCÓN (1995), PFEFFER (2000).

aspectos que afectan a la gestión de personas, la capacidad de motivación de los empleados y la planificación estratégica de los recursos humanos. En este sentido descentralizador, la nueva misión del departamento de recursos humanos pasaría a centrarse en el impulso y la dinamización del cambio organizacional, más que la administración y control del personal, funciones tradicionales de dicho departamento.

4. Una *orientación hacia lo global más que hacia lo local* ya que en el actual proceso de globalización las empresas han de competir en un mercado global más que en mercados nacionales. A pesar de ello, la dimensión local todavía tiene un peso importante en la configuración estratégica de la empresa, y, en concreto, de los recursos humanos ya que su gestión depende de variables políticas e institucionales (sistema de gobierno, estructura económica, sistema de relaciones laborales, sistema educativo...) así como de variables sociológicas (creencias, estilos de vida, valores, sentimiento de pertenencia a una región, idioma, factores culturales...). Es por ello que la gestión de recursos humanos se ha de orientar en esta doble dimensión (global y local) atendiendo a la creciente diversidad cultural de los mismos, gestión que ha de incidir directamente en dimensiones básicas como, por ejemplo, la motivación de los empleados, la formación continua, la gestión del cambio con especial atención al rediseño de la estructura organizacional, la planificación de los recursos humanos junto a las políticas de reclutamiento y selección, la homologación de la política retributiva, la importancia del diálogo social sobre la base de la flexibilización de las condiciones de trabajo.
5. La *incorporación de la auditoría social como herramienta de gestión* cuyo objetivo es el control y la evaluación, cuantitativa y cualitativa, de las acciones emprendidas en materia de gestión de personas, con la finalidad última de la mejora continua en el ámbito de dicha gestión. La responsabilidad social de la empresa ha de ser entendida en su más amplia acepción, esto es, el compromiso empresarial no se ha de limitar exclusivamente a los empleados de la empresa (trabajadores y directivos) y a sus accionistas, sino que también ha de incorporar a los proveedores externos, a los clientes, a los poderes públicos e instituciones y, en general, a toda la sociedad <sup>2</sup>.

Los cambios estructurales en las empresas tienen algunos denominadores comunes, entre los que se encuentra la reestructuración de la organización que facilite el trabajo en equipo. El equipo de trabajo se concibe como la unidad básica de la vida laboral. Tanto en actividades del sector privado como del sector público parece que al trabajo en equipo se le asocian mayores cuotas de satisfacción, menos abandonos y el incremento de la mejora de la moral de los trabajadores.

La esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias, es decir, la delegación de responsabilidades a los grupos de trabajo para evitar que continuamente se tengan que dirigir a los niveles jerárquicos superiores para la toma de decisiones. El trabajo en equipo supera la visión clásica de la división del trabajo entre planificación y ejecución ya que parte de la responsabilidad de la organización del trabajo es ahora de los miembros del equipo, cuando antes quedaba en la con-

---

<sup>2</sup> Esta idea queda expresada en el EFQM europeo en el que se incluyen como dimensiones a evaluar tanto la satisfacción de los empleados, como el impacto medioambiental y el impacto sobre la sociedad en general.

cepción tradicional, queda exclusivamente en manos de los cuadros directivos. Sin embargo, las formas tradicionales de división del trabajo y el trabajo parcelado, rutinario y aislado no han desaparecido, sino que, lejos de hacerlo, todavía perviven en muchas organizaciones. A pesar de ello, la evidencia empírica muestra que cada vez son más las empresas que están incorporando a su estructura el trabajo en equipo.

Tampoco se ha de pensar que la introducción del trabajo en equipo es, automáticamente, sinónimo de mejora de resultados debido a que el cambio organizacional exige que éste se dé también en otros parámetros de la estructura de la empresa, así como en la cultura, la estrategia y probablemente la política empresarial. Para que dé buenos resultados el trabajo en equipo se ha de fundamentar en la capacidad de sus miembros para la cooperación con el resto de la organización, el equipo ha de ser capaz de interactuar positivamente con el resto de la organización. Para HAYES (2002) los mecanismos psicológicos de la identificación social y de la representación social son importantes para comprender qué se esconde tras un equipo eficaz. El objetivo de poner a trabajar en equipo a las personas es que éstas interactúen y que haya motivos de satisfacción entre los miembros del equipo, así como en la empresa por trabajar con equipos. En resumen, las características de un *buen equipo* son las siguientes: tiene un claro concepto de sí mismo como grupo, interactúa positivamente con la gente de fuera, fomenta ideas y opiniones positivas y comunica de forma clara.

En la literatura sobre los grupos de trabajo se han llegado a identificar siete factores clave favorecedores de la cohesión del equipo de trabajo. Sintéticamente son los siguientes:

FACTORES EN LA COHESIÓN DE UN GRUPO	
<b>Actitudes y objetivos similares</b>	Normalmente implica que la gente disfruta estando en compañía de sus compañeros.
<b>Tiempo que pasan juntos</b>	Ofrece la oportunidad de buscar ideas e intereses en común.
<b>Aislamiento</b>	Puede producir la sensación de que el grupo es especial y distinto de los demás.
<b>Amenazas</b>	Refuerza la importancia de la interdependencia y puede ayudar a que el grupo sea más sólido, aunque no siempre tienen este efecto.
<b>Tamaño</b>	Los grupos más pequeños están más unidos que los más grandes, en parte porque sus miembros interactúan más los unos con los otros.
<b>Requisitos estrictos para entrar</b>	Si hay que superar una serie de barreras a la hora de entrar en el grupo, se refuerza la identificación con el grupo. Si no fuera así, se produciría disonancia cognitiva.
<b>Recompensas</b>	Los incentivos basados en el rendimiento del grupo más que en el de los individuos generan una perspectiva cooperativa y centrada en el grupo.

FUENTE: HAYES (2002).

Los equipos ejercen un papel clave en el desarrollo organizacional a consecuencia de que, en las nuevas formas organizativas, los equipos de trabajo constituyen una variable dinámica y una vía imprescindible para la socialización. La eficiencia de los procesos y el control del trabajo se persiguen a través de una estrategia flexibilizadora cuya unidad logística de organización es el grupo. De esta manera, los trabajadores al funcionar de forma integrada se desplazan con fluidez y con menores obstáculos administrativos a lo largo del grupo para atender requerimientos puntuales de fuerza de trabajo. Ello se explica por el hecho de que el desarrollo de las existencias individuales transcurre en marcos sociales que, para cada uno de los individuos, se trata siempre de contextos concretos. De hecho, la mayor parte de la vida de un individuo se desarrolla en el seno de grupos o agregados sociales, formas sociales donde se van moldeando los comportamientos, la manera de ser y de actuar. Asimismo, gracias a los individuos que forman estos agregados sociales, los grupos tienen su especial idiosincrasia. De ahí que cada sociedad disponga de sus tipos específicos de configuraciones grupales, lo que, a su vez, se traduce en la existencia de una varianza de personalidades individuales diferenciadas según la variedad de grupos disponibles. En la actualidad existe un consenso bastante generalizado en sostener la relevancia de los grupos sociales en diversos espacios de la vida social. Uno de estos espacios donde los grupos se organizan, se manifiestan y forman un tejido social de gran calado es la empresa.

Esta idea es constitutiva para la base teórica de la Escuela de las Relaciones Humanas, que nació de la necesidad de humanizar la administración así como de la necesidad de incrementar la productividad de los trabajadores en un ambiente de trabajo que les procurase, al mismo tiempo, mayores niveles de satisfacción. Dentro de la Escuela de las Relaciones Humanas se prestó especial atención a las cuestiones propias del *hombre social*, como son la motivación, el liderazgo informal, los grupos, la cooperación y, en general, los aspectos humanos psicológicos y sociales de los trabajadores ignorados por la Escuela Clásica del Management Científico.

El punto de partida para una gran cantidad de investigación y para el surgimiento de una escuela de pensamiento que enfatizaba la importancia decisiva de las relaciones humanas y la noción de grupo de trabajo está en los estudios llevados a cabo en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. Es precisamente en estos estudios dirigidos por Elton MAYO en los que, por primera vez, se pone de relieve claramente la importancia de los factores externos y de aquellos que afectan a la «conciencia de grupo». Los estudios realizados por MAYO en esta compañía mostraron que la sola organización formal del trabajo no basta para obtener buenos resultados y que la competitividad de los operarios tenía que ver más con «el sentirse a gusto» y con la existencia de una serie de relaciones informales en forma de pequeños grupos. Hay que tener en cuenta que hasta las formulaciones de la Escuela de Relaciones Humanas la empresa se desenvolvía en el marco de la teoría «clásica» de la organización. Dicha teoría aspiraba a coordinar («organizar») por medio de una planificación racional las condiciones técnicas y físicas de trabajo y la fuerza del trabajo a fin de optimizar la productividad de la empresa. Es la crítica a esta estructura rígida clásica de organización del trabajo lo que impulsa a los investigadores de la Escuela de Relaciones Humanas a realizar sus experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. En el transcurso de estos experimentos se llegó a una serie de conclusiones:

1. La fuerza de trabajo está formada por personas que introducen en la situación laboral sus necesidades físicas y, sobre todo, sociales, así como las experiencias e ideas adquiridas a lo largo de su biografía individual. Su actitud hacia el trabajo dista por tanto de ser puramente económica y racional.
2. Las actitudes de las personas no existen en el vacío social. Al contrario, son producto de la acción e interacción social, es decir, del hecho de que el hombre vive su vida como miembro de diversos grupos.
3. En las empresas industriales con numerosos y diversos puestos de trabajo, existen varios grupos y cada uno de ellos posee su propio sistema de valores.
4. El comportamiento de las personas se ve fuertemente influido por el grupo al que pertenecen.
5. Las condiciones físicas del ejercicio del trabajo no son la aplicación única de la productividad del trabajo, sino que influyen la situación social, la satisfacción en el trabajo, el tipo de control ejercido, etc.
6. La motivación no es estrictamente económica, sino que es consecuencia también de factores sociales y psicológicos muy diversos.
7. El liderazgo existe en las organizaciones y, a veces, puede llegar a sustituir la actitud formal.
8. Coexisten una organización formal e informal, en las que la actividad humana dentro de una organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos.

Las conclusiones de dicho experimento cambiaron radicalmente las creencias sobre la organización del trabajo y sobre la consideración de los recursos humanos y su implicación. Otras aportaciones importantes de la Escuela de las Relaciones Humanas son las teorías X e Y de MCGREGOR (1969); las contribuciones conductistas tradicionales: ROGER, MORENO, LEWIN y MASLOW y otras aportaciones relacionadas como las de ARGYRIS (1979), MASLOW (1954) y LIKERT (1967). Las críticas a este movimiento dieron origen a la Escuela de los Sistemas Sociales. Esta escuela, conocida como Escuela del Comportamiento (o behaviorista), tiene como base los estudios de BARNARD y su desarrollo de una teoría completa sobre la cooperación así como una teoría de los sistemas sociales inspirándose en las limitaciones humanas. La escuela de los sistemas sociales se propone estudiar los factores psicosociológicos y de decisión cuyas interdependencias ayudan a interpretar el comportamiento de los individuos y facilitan el ajuste de las actividades de la empresa con los objetivos particulares. De igual manera, en los estudios de esta escuela tiene mucha importancia también el análisis de la autoridad y su incidencia sobre la organización informal. Para BARNARD la autoridad se sustenta en la aceptación por los subordinados del poder superior, con lo que evoluciona de una concepción autoritaria del poder a otra más participativa. Asimismo, esta escuela presta especial atención al análisis del proceso de decisiones, así como las limitaciones de adquisición de conocimientos y procesamiento de la información.

La Escuela de los Sistemas Sociales sostiene que existe un mínimo de necesidades elementales: salario, estabilidad, etc., que deben ser satisfechas como requisito imprescindible para que puedan entrar en consideración otro tipo de motivaciones de carácter psicológico, como la participación, la posición, etc. En este sentido, para BARNARD las funciones de los directivos se agrupan en torno a tres tipos de tareas: 1) el mantenimiento de los sistemas de comunicación entre los integrantes de la organización, a través de la definición de las posiciones organizacionales y la captación de trabajadores con el perfil adecuado; 2) el aprovisionamiento de los servicios esenciales de los individuos, y 3) la formulación de los objetivos de la organización mediante la asignación de responsabilidades. En esta misma línea, ETZIONI (1965) señala que:

1. El rendimiento de un trabajador no está determinado por su capacidad física, sino por su capacidad social, pues el rendimiento de la producción está determinado por normas sociales (entre las que destacan, primordialmente, las normas de grupo) y no por límites fisiológicos.
2. Los incentivos económicos no desempeñan un papel ni siquiera determinante según los contextos de trabajo. La motivación y satisfacción en el trabajo dependen de variables que tienen que ver con el reconocimiento y la libertad de acción.
3. La especialización máxima no representa en modo alguno la forma más eficaz de división del trabajo, pues habitualmente los trabajadores no están motivados exclusivamente por la remuneración sino por factores que tienen que ver más con el prestigio y el reconocimiento social.
4. La división entre lo formal y lo informal adquiere un protagonismo esencial a la hora de fijar y hacer cumplir las normas del grupo.

El concepto de grupo no se incorpora a las ciencias sociales hasta una época relativamente tardía, concretamente el siglo XVIII, en Inglaterra y Francia; en Francia aparece el término designando fenómenos sociales hacia el año 1800. Pero no será hasta comienzos de nuestro siglo cuando se vaya perfilando el concepto de grupo, circunscribiéndolo a formaciones sociales de un tamaño y estructura determinados. Así, comienza a hablarse ya de «grupo primario», como formación social diferenciada de aquellas que presentan otras envergaduras.

El proceso de aparición de los grupos sociales predominantes en nuestras sociedades es un proceso de transformación de las formaciones sociales en paralelo al nacimiento de la modernidad. Las relaciones sociales del mundo preindustrial fueron suprimidas progresivamente a medida que se extendía la industrialización, la urbanización, la centralización, la burocratización y el individualismo. Algunos autores destacan el hecho de que este paso supone un entramado de conflictos y la proliferación de grupos de identificación, bien formales o informales. En la sociedad corporativa preindustrial la pertenencia simultánea a la familia, al gremio y a la parroquia no suscitaba, por regla general, semejantes conflictos. Los tres grupos pertenecían al mismo sistema cristiano-tradicional de valores de manera que la infracción de las normas de uno de ellos la mayoría de las veces significaba también la infracción de las normas de los otros. A consecuencia de ello las presiones a la con-



formidad ejercidas por cada uno de los grupos se reforzaban mutuamente limitando la posible dependencia individual. Podría decirse que, cuanto mayores son la libertad, las posibilidades de elección y las alternativas que una sociedad ofrece, aumentan las posibilidades de conflicto. En el proceso de transformación de la sociedad tradicional a la industrial y a medida que se fue generalizando la incorporación de la máquina y la automatización a los procesos de producción, fueron desapareciendo cada vez más formas grupales y cooperativas de producción de bienes. Así, TÖNNIES observó cómo el avance de la revolución industrial sustituyó las relaciones comunitarias por otro tipo de relaciones societarias. De este hecho también dejaron constancia SIMMEL, DURKHEIM, WEBER y PARSONS, entre otros. El propio WEBER escribió parte de su obra recurriendo al marco conceptual propuesto por TÖNNIES, centrado en la distinción entre la integración en la comunidad y en la sociedad, que dan como resultado tipos muy diferenciados de relación y acción social. Destacan, a principios de siglo XX, los ensayos de Georg SIMMEL, *La determinación cuantitativa del grupo* y *La autoconservación del grupo social*, ambos incluidos en su obra *Sociología*, publicada en 1908.

Para SCHÄFERS (1984), el grupo consta de un determinado número de miembros, quienes, para alcanzar un objetivo común (objetivo de grupo), se inscriben durante un período de tiempo prolongado en un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento de solidaridad (sentimiento de nosotros). Para alcanzar el objetivo de grupo y la estabilización de la identidad grupal son necesarios un sistema de normas comunes y una distribución de tareas según una diferenciación de roles específica de cada grupo. Así, para este autor, se puede derivar de esta definición una serie de elementos definatorios del grupo, como por ejemplo:

1. Un determinado número de miembros, que en los pequeños grupos suele oscilar entre tres y veinticinco.
2. Un objetivo y una motivación comunes a todo el grupo y a cada uno de sus miembros.
3. Un «sentimiento de nosotros», es decir, de pertenecer al grupo y de ser solidarios con él (lo cual nos lleva a distinguir entre «grupo propio» y «grupo ajeno»).
4. Un sistema de normas y valores comunes como fundamento de procesos de comunicación e interacción.
5. Un entramado de roles sociales interdependientes (diferenciación de roles) referidos al objetivo del grupo, que entre otras cosas garantizan el logro de dicho objetivo y la resolución de los conflictos.

El grupo no es solamente un grupo de personas, sino que es una cierta absorción de opiniones y actitudes que, al mismo tiempo, refuerzan la identidad y la propia imagen de cada miembro mediante las imágenes de sí mismo que obtiene de los otros dentro del grupo. Este proceso de crear una identidad, para el individuo y el grupo, también se fortalece cuando un grupo se contrapone a otro. De este modo, por grupo se entiende un conjunto de personas que, conociéndose, interaccionan mutuamente y se percibe como grupo. Por tanto, según esta definición, el tamaño de un grupo está limitado por las posibilidades de interacción y de conocimiento mutuo.

Los rasgos comunes de los grupos serían los siguientes: a) un sentido de conciencia mutua, de pertenencia al mismo entramado social; b) existencia de objetivos y metas colectivas; c) existencia de una trama de sentimientos compartidos de interacción permanente y con una base estable; d) una organización interna que defina los roles de los sujetos, y e) la conciencia de que la vida personal sólo adquiere significado en la medida en que se halla ligada a la del resto de participantes. Estas características son la base del comportamiento individual y del grupo en sí mismo, en la medida en que los individuos van creando procesos de ajuste internos que proceden a resolver los problemas del grupo y aprenden a actuar dentro de él conforme a patrones de conducta específicos del grupo. De ahí que el grupo trate de conseguir un mínimo de consenso que posibilite la acción cooperativa entre sus miembros. Este control suele llevarse a cabo a través de la presión que unos miembros ejercen sobre otros a través de las expectativas recíprocas que reclaman de cada sujeto una actuación ajustada al rol que se le ha asignado.

Por otra parte, la pertenencia a un grupo no es una característica excluyente de la vida social de los individuos. Las relaciones entre el intragrupo y el extragrupo aparecen continuamente en la vida social, hecho que ha favorecido la transversalidad de las identidades individuales. Ésta es una característica del progreso de las sociedades en la medida en que los grupos han perdido la capacidad de ser absorbentes y exclusivos respecto a sus miembros. Sin embargo, este hecho también tiene como consecuencia la existencia de conflictos de lealtad hacia los grupos, rasgo que, por ejemplo, las empresas explotan en la medida en que consideran que los miembros de su organización poseen competencias distintivas e información relevante que no puede ser compartida con otras organizaciones.

## 1. ALGUNAS NOCIONES SOBRE LA PERTENENCIA AL GRUPO

La tendencia a contraponer individuo y sociedad imposibilita el análisis sociológico de la interdependencia entre los mismos. El individualismo metodológico construye una distancia que no permite comprender la posición totalmente unitaria del sujeto que vive en sociedad. El estudio del sujeto como actor social sólo es posible si se aborda inseparablemente del contexto social donde vive y pone en marcha sus estrategias.

Son muchos los estudios clásicos que han puesto de manifiesto la importancia del «acogimiento» del individuo por el grupo. Este hecho se pone de manifiesto en las conclusiones de MAYO sobre la Western Electric Co., o en los numerosos estudios sobre el soldado norteamericano realizados a lo largo de la Segunda Guerra Mundial. Estos estudios revelaron que la principal motivación para que aquél cumpliera con su deber era la solidaridad con el reducido grupo de camaradas.

El pertenecer a un grupo puede posibilitar articular mejor una resistencia frente a las exigencias de otros grupos o de las instituciones, o para hacer frente a la propia organización de pertenencia. Sin embargo, no puede derivarse de aquí una lectura «liberadora» de la individualidad por el hecho de pertenecer a un grupo determinado. Hay numerosas investigaciones que han puesto de manifiesto que en el interior de los pequeños grupos se produce también una socialización limitadora de la acción y la fuerza, conforme a las pautas sancionadas por el propio grupo.

Hay que tener en cuenta que –en la mayoría de las ocasiones– los grupos son, por definición, aquellas formaciones sociales que regulan la acción de sus miembros mediante preceptos obligatorios, limitando así las preferencias individuales.

Las normas específicas del grupo que pertenece a una organización no pueden estar permanentemente en contradicción con las exigencias generales de dicha organización. Los propios sistemas de control del grupo hacen que las normas de funcionamiento del intragrupo sean aplicadas con diferente intensidad a unos individuos y otros. Se ha de pensar que las normas de comportamiento del grupo hacen abstracción, con frecuencia, de las peculiaridades individuales. En principio, parece que la diferenciación no es un requisito necesario para la existencia de pequeños grupos como lo es la acción normativa. Ahora bien, en el seno de la organización y, más en concreto, en el seno de la empresa, es frecuente asistir a la formación de grupos sobre la base de la división de trabajo, grupos que operan interdependientemente. También podemos encontrar aquellos grupos operativos cuya especificidad es la polivalencia de sus miembros, desdibujándose la asignación estricta de tareas a los perfiles concretos de los trabajadores. Pero, aun así, la tarea realizada sincrónicamente exigirá la división de tareas, es decir, de la diferenciación.

En la formalización de un grupo se presentan una serie de regularidades como:

1. La aparición de un líder, que distribuye las tareas, estimula y motiva su cumplimiento, controla el proceso de ejecución y las actividades de los miembros del grupo.
2. En muchos casos aparece la figura de un «segundo líder», que interviene en la satisfacción de las necesidades afectivas más que en la resolución de problemas.
3. Establecimiento de una diferenciación más o menos clara (de una división del trabajo en el caso de los grupos vinculados a la producción o a la prestación de servicios; división sexual del trabajo en el ámbito de la familia; roles de liderazgo y sumisión, etc.).
4. Delimitación de una jerarquía, bien vertical, bien horizontal. Al respecto hay que poner de manifiesto que existen muchos grupos en los que no se desarrolla un claro sistema de autoridad y subordinación. Pero incluso en ellos siempre hay personas que influyen mucho en las decisiones del grupo y otras que apenas ejercen influencia alguna. La influencia ejercida por un miembro del grupo puede ser limitada a un determinado terreno en el que se le considera competente, mientras que en otros terrenos son otros miembros quienes deciden.
5. Establecimiento de unas normas explícitas e implícitas de funcionamiento intergrupales e intragrupal.
6. Existencia de una presión a la conformidad de los miembros del grupo para con él (en los pequeños grupos resultaría más fácil generar un alto grado de adaptación entre sus miembros).

En cuanto al comportamiento de los miembros del grupo, éstos pueden desempeñar una variedad de papeles o roles que está en función de la propia definición de los roles en la organización y de la motivación de los miembros de la organización para adoptarlos. Entre las motivaciones cabe destacar la orientación al logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

Las normas de un grupo no se transforman fácilmente o, lo que es lo mismo, a la hora de hacer cambios deliberados se pueden encontrar dificultades de diversa índole. Hay dudas de que las normas del grupo se puedan cambiar desde fuera del mismo, sin la connivencia y aquiescencia de los miembros del grupo. Por lo tanto, algún tipo de presión interna se tiene que dar para que sea posible el cambio de normas en el grupo. Las normas de grupo son las siguientes:

- a) Expresar los valores del grupo. Se trata de la primera función, esto es, que las normas de grupo expresen los valores centrales más importantes del grupo.
- b) Ayudar a que el grupo funcione sin problemas. Facilitar la labor del grupo estableciendo una base común y favoreciendo que el comportamiento de los miembros del grupo sea lo más predecible posible.
- c) Definir un comportamiento social adecuado, con tal de evitar situaciones difíciles y embarazosas y asegurar la inexistencia de conflictos internos derivados de un comportamiento alejado de las expectativas del resto de miembros.
- d) Ayudar a que el grupo sobreviva rechazando cualquier comportamiento desajustado por parte de los miembros del grupo cuando éste se encuentra amenazado.

HAYES (2002) señala la distinción entre normas de grupo y normas de equipo. Para esta autora una de las funciones más importantes de las normas de grupo es explicar qué significa el grupo para sus miembros. Un equipo tiene normas como un grupo pero la diferencia clave reside en: en qué consisten las normas de grupo, cómo definen la función de grupo. En este sentido, a veces las normas de grupo no tienen nada que ver con las tareas que desempeñan sus miembros. El equipo tiene una serie de valores muy diferentes: en lugar de asumir que cada individuo tiene su propio trabajo y que tiene que llevarlo a cabo, el equipo tiene una tarea común y el trabajo de cada individuo contribuye directamente al proyecto general del equipo. Es por ello que «las normas de equipo suelen estar centradas en la tarea a desempeñar, valoran las actividades y prácticas que fomentan el trabajo eficiente y concienzudo y sancionan cualquier actividad que reduzca la eficiencia y la calidad. Impulsan la interacción centrada en la tarea, por lo que ayudar a alguien o consultar a los demás acerca del mejor modo de hacer algo es una actividad común y nada excepcional. Las normas de equipo observan que hay muchas maneras de contribuir a la realización de la tarea. En vez de rechazar a alguien con aptitudes distintas por no ser *uno de los nuestros*, como haría un grupo de trabajo, los equipos suelen valorar a la gente con aptitudes diferentes, pues pueden aportar a la tarea un punto de vista y una experiencia diferentes». En conclusión, las normas de equipo se orientan hacia lo que se debe hacer para que la interacción social, los valores, opiniones, etc., se combinen con el objetivo de realizar satisfactoriamente el trabajo y la cohesión del equipo.

VECIANA (1999) distingue entre roles centrados en la tarea y roles centrados en el mantenimiento del grupo. Las características distintivas de ambos tipos de roles son las siguientes:

<b>CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS ROLES</b>	
<b>Roles centrados en la tarea</b>	<b>Roles centrados en el mantenimiento del grupo</b>
<p><b>Desarrollar la iniciativa</b></p> <p>Proponer objetivos y tareas para el grupo; plantear o definir el problema; sugerir formas o alternativas para resolver el problema o para realizar la tarea asignada</p>	<p><b>Expresión de la necesidad de afiliación</b></p> <p>Crear un ambiente y unas relaciones agradables Fomentar la comunicación Armonizar Buscar compromisos</p>
<p><b>Recoger información</b></p> <p>Pedir datos o información; buscar ideas y sugerencias; interpretar ideas o sugerencias de otros; esclarecer confusiones, etc.</p>	
<p><b>Elaborar resúmenes y suministro de información</b></p> <p>Integrar ideas interrelacionadas, resumir sugerencias y propuestas después de la discusión del grupo; ofrecer datos</p>	<p>Establecer un orden Dirigir Dominar la reunión</p>
<p><b>Buscar el consenso y la decisión final</b></p> <p>Tantear por medio de preguntas si el grupo está cerca de una conclusión; comprobar hasta qué punto hay consenso para la toma de decisiones; atar cabos finales, etc.</p>	

FUENTE: *elaboración propia a partir de VECIANA (1999).*

## 2. GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Como ya se ha apuntado anteriormente, los antecedentes teórico-empíricos a los que se remonta la importancia de los grupos informales en las organizaciones se han de remontar a los estudios de Elton MAYO en sus investigaciones realizadas en la Western Electric Co. en Hawthorne, entre 1924 y 1927. La conclusión general a la que llegó el equipo de investigación de MAYO fue la importancia capital del grupo de trabajo informal, en lo referente a los niveles de productividad, con el funcionamiento aparte o en paralelo a las estructuras formales de la organización. Brevemente, MAYO concluyó que: a) el trabajo es fundamentalmente una actividad grupal más que individual; b) la necesidad de reconocimiento por parte de los demás y la pertenencia a un grupo son factores más deter-

minantes que otros de tipo físico a la hora de la mejora de la productividad; c) la colaboración y la cohesión en los grupos no se produce de forma automática sino que es el resultado de planificación y estructuración de los grupos.

La estructura organizativa formal, por muy bien que esté planificada y «engrasada», es difícil que sea completamente eficaz sin la concurrencia de los ámbitos informales que ella misma genera; precisamente, por la búsqueda de un mejor funcionamiento es por lo que se generan los grupos informales, como complemento de los formales. Los individuos crean un conjunto de respuestas y un sistema de relaciones que no ha sido previsto ni planificado en la organización. Precisamente por el grado de incertidumbre inherente a cualquier comportamiento humano, ya que éste no puede ser absolutamente codificado ni estandarizado. Por consiguiente, lo informal no puede ser considerado sólo como aquello que se desvía de lo planificado, de las directrices de los directivos de la organización y, por tanto, sancionado negativamente por los mismos; lo informal se ha de entender como complemento de lo formal, como reverso de una misma moneda, como condición *sine qua non* no puede existir la organización misma. Lo informal no es irrelevante ya que puede hacer fracasar un proceso de cambio organizacional si los miembros de una empresa sopesan que los cambios pueden ir contra sus intereses y plantean resistencias latentes por debajo de las estructuras formales. Lo informal es radicalmente sinónimo de imprevisto siempre que los directivos no tengan en cuenta su aparición, pero se vuelve más previsible en la medida en que se sabe que las estructuras formales generan inevitablemente estructuras informales paralelas y que no tienen por qué ser contradictorias. En este sentido lo informal es lo real, es lo que sucede en realidad en la marcha de cualquier organización: lo importante es descubrir las dinámicas de lo informal para poder hacerlo más previsible y para que sea coadyuvante de los objetivos de la organización.

Para MORALES (2000) las diferencias entre la dimensión formal e informal en las organizaciones serían las siguientes:

<b>DIFERENCIAS ESENCIALES ENTRE LA DIMENSIÓN FORMAL E INFORMAL EN LAS ORGANIZACIONES</b>		
	<b>Dimensión formal</b>	<b>Dimensión informal</b>
<b>Origen</b>	Parte de unas normas generales establecidas por la cúpula directiva, es decir: PLANEADA	Surge del contacto y la relación entre las distintas personas de la organización de forma ESPONTÁNEA
<b>Relaciones entre los miembros de la organización</b>	Relaciones de línea, funcionales y de <i>staff</i> , surgidas de la división horizontal y vertical del trabajo con un carácter más o menos PERMANENTE	Relaciones de amistad, de enemistad e indiferencia VARIABLES en función de la evolución del contacto interpersonal
<b>Procesos</b>	Actividades EXIGIDAS por la organización	Actividades VOLUNTARIAS de los sujetos que las inician

<b>DIFERENCIAS ESENCIALES ENTRE LA DIMENSIÓN FORMAL E INFORMAL EN LAS ORGANIZACIONES (continuación)</b>		
	<b>Dimensión formal</b>	<b>Dimensión informal</b>
<b>Sistemas de comunicación</b>	Condicionado por la estructura organizativa (niveles, relaciones, normas) y que sigue un cauce establecido y a veces FORMALIZADO en impresos y formularios	Condicionado sobre todo por el contacto interno y externo (fuera de la vida de la organización) sin cauces permanentes ni formalizados (rumores, cotilleos)
<b>Principios generales</b>	La EFICIENCIA o el énfasis en la optimización de recursos y la EFICACIA o el énfasis en la consecución de objetivos	La AFECTIVIDAD y la EMOTIVIDAD
<b>Prioridad de intereses</b>	Los intereses de la organización predominan sobre los intereses de los individuos	Los intereses de los individuos y del grupo tienen prioridad sobre los propuestos por la organización
<b>Unidades de análisis</b>	Departamentos, servicios, secciones, etc.	Grupos para tomar café, que salen a tomar una copa los fines de semana, formados por afinidad o por determinados intereses ocasionales
<b>Personas con autoridad</b>	Directivo, jefe, encargado, etc.	Líder
<b>Representación gráfica</b>	ORGANIGRAMA	SOCIOGRAMA
<b>Sanciones</b>	Establecidas por normas generalmente escritas con repercusión económica	No establecidas pero implícitas (fidelidad al grupo) con repercusiones afectivas (rechazo, expulsión, etc.)

FUENTE: MORALES (2000).

Concluye este autor que reconocer esta realidad bidimensional es una estrategia coherente en la organización con la finalidad de encauzar los comportamientos a fin de diseñar una estrategia viable.

Los grupos de trabajo –los que se forman en la empresa– son normalmente grupos de pertenencia obligatoria. En este tipo de grupos es habitual encontrarse con un carácter acusado de las normas e interacciones generadoras y controladoras de la conformidad. Los grupos de trabajo son grupos «institucionalizados», en el sentido en que están organizados y protegidos mediante leyes o reglas formales.

Cuando nos referimos a grupos formales en el seno de la organización, estamos hablando de grupos estructurados en función o bien de tareas, de habilidades o bien de otros criterios orientados a la consecución de los objetivos a corto, medio o largo alcance que se plantea la propia organización. En este sentido, los grupos sociales en el seno de la organización pueden adquirir multitud de formas: por ejemplo, pueden ser grupos más o menos estables, con una mayor o menor continuidad (ésta es una característica de la adhocracia), mixtos o no en relación a las cualificaciones requeridas, con un solo objetivo o con una plurifinalidad, etc. Intentar realizar una tipología exhaustiva teniendo en cuenta todas las combinaciones posibles de las variables conformadoras del grupo es una tarea ardua, que exigiría una no menos exclusiva investigación empírica lo más detallada posible. Sin embargo, este hecho no ha de ser impedimento para poder resaltar algunas características más o menos generales, más o menos particulares de los grupos en las organizaciones, y para concretar tipologías parciales que puedan servirnos como guía analítica para el mejor conocimiento sociológico del funcionamiento de las organizaciones.

Lo formal y lo informal sirven para designar características estructurales interdependientes propias de las formaciones sociales. Lo formal se asocia prácticamente a la organización; por el contrario, lo informal se asocia indistintamente a organización y a grupo.

La organización formal se caracteriza, ante todo, por los siguientes atributos:

1. Es el producto de una planificación racional por parte de la dirección de la empresa.
2. Es la expresión material de las condiciones teóricas de la estructura de trabajo, de comunicación y de poder.
3. Se compone de regulaciones y prescripciones fijas que afectan a personas y situaciones, y
4. Está orientada al logro de los fines de la organización.

Los grupos integrantes del organigrama (empresarial) como expresión de la organización formal dejan visibles toda una serie de relaciones interpersonales que existen realmente en la organización y que no están «sancionadas». Sobre todo obvia los grupos primarios, aquellos que mantienen un contacto directo en el funcionamiento de la propia organización. Estos grupos nacen de una manera espontánea y pueden rastrearse en todos los niveles de la empresa. En cualquier caso su existencia es una condición necesaria para la cooperación interna, sin la cual la organización formal no podría reproducirse. El grupo formal proporciona al individuo reconocimiento formal y una orientación más o menos controlada (uno puede tener la seguridad de promocionar según unas pautas determinadas, de ser reconocido si sigue unas determinadas orientaciones, etc.).

Precisamente como respuesta a las tensiones que se producen en los grupos resultantes de la adscripción obligatoria, en las organizaciones es frecuente que proliferen los grupos informales, de carácter adscriptivo totalmente voluntario. Este tipo de grupos pueden adquirir una importancia crucial para el desarrollo y funcionamiento de la organización, por ejemplo, para cumplir los objetivos



de producción. Es habitual que en aquellas empresas donde se trabaja a destajo sean los grupos informales los que determinen hasta qué punto se puede rebasar la producción *standard*; el ritmo de la cadena de montaje viene a veces determinado también por acuerdos implícitos de los miembros en el seno de un grupo informal de trabajadores.

Los grupos informales presentan las siguientes características:

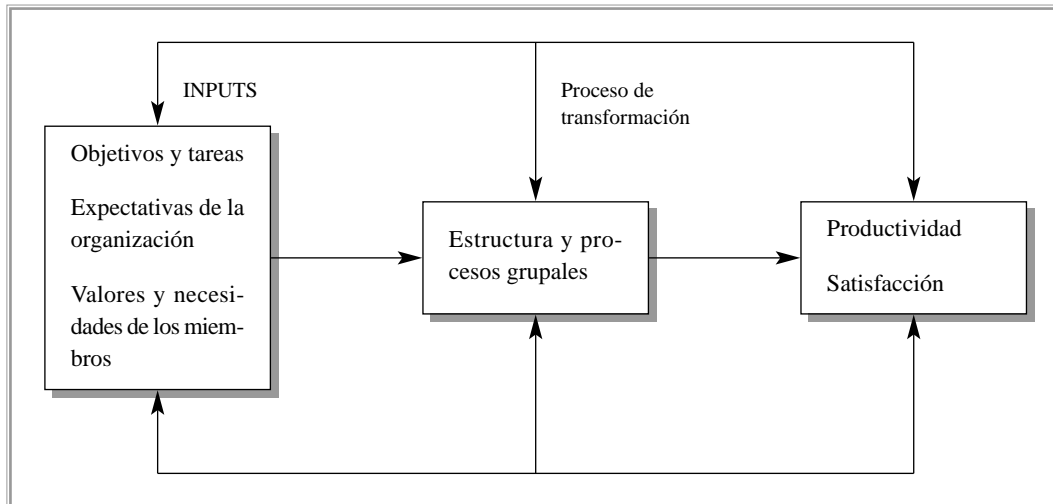
1. Son la consecuencia de procesos espontáneos de interacción entre los trabajadores en contacto directo.
2. Son la expresión de las condiciones reales de la estructura de trabajo, de comunicación y de poder.
3. Están basados en acuerdos personales y prácticas habituales, y
4. Están orientados a las necesidades y experiencias personales de los miembros del grupo.

El concepto de legalidad formal adquiere así importancia para el pensamiento sociológico. WEBER define este principio de legalidad formal con los siguientes rasgos:

1. Implica el ejercicio continuado y reglamentado de funciones y una clara delimitación de competencias.
2. Una jerarquía de funciones con claras líneas de mando e información.
3. Un conjunto de reglas y procedimientos técnicos y sociales.
4. Adiestramiento especializado de los miembros.
5. Separación entre la actividad pública y privada de los miembros.
6. Distinción entre el cargo y la persona que lo ocupa.
7. Fijación por escrito de reglas, procedimientos y resultados de la actividad.

Si partimos de que los grupos (formales e informales) dentro de la organización son parte constitutiva de ella misma, de su funcionamiento, podemos derivar de ahí el hecho de que una de las tareas –fundamentales– a desarrollar en y por la propia organización será, precisamente, cómo lograr el trabajo en grupo y la colaboración de los grupos, ya que tanto el trabajo en el seno del grupo, el trabajo (rendimiento) del grupo, como la interacción entre grupos no están dados por el hecho de la pertenencia a una organización determinada, no se producen de manera accidental, no son manifestaciones *a priori*. Conseguir la implicación y la eficiencia de los grupos de trabajo comporta un conocimiento lo más exacto posible de los procesos grupales, así como de las capacidades y habilidades específicas para la dirección y gestión del grupo.

Aunque pueda parecer obvio, es necesario apuntar que desde la Sociología se considera que el grupo es, ante todo, un grupo social. Cuando lo estudiamos en el contexto de las organizaciones, se considera el grupo como un subsistema social dentro de un sistema más amplio (la propia organización). HUSE y CUMMINGS (1986) describen este subsistema (es decir, el grupo social dentro de la organización) de la siguiente forma:



Podemos sintetizar las características de la organización formal e informal en el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL		
	Formal se asocia más bien a...	Informal se asocia más bien a...
A) Forma de estabilización	Centrada en el sistema, funcional	Centrada en la persona, emocional
B) Tipo fundamental	Sociedad, ámbito público, grupo secundario	Comunidad, ámbito privado, grupo primario
C) Grado de realidad	Plan	Realidad
D) Forma empírica	Organización, asociación	(pequeño) grupo
E) Aspectos personales:		
1. Aspectos personales		
a) Orientación principal	Instrumental	Expresiva
b) Adhesión	Adhesión racional y según las reglas	Adhesión personal sentimental y espontánea (simpatía)
c) Motivación	Objetivo, resolución de problemas	Satisfacción de necesidades, cohesión

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL (continuación)</b>		
2. Aspectos del sistema		
a) Fundamento de legitimidad	Derecho escrito	Carisma (emanación) de una persona
b) Legalidad de las expectativas	Enteramente legal (conforme a la ley)	En parte legal, en parte sin determinar
c) Forma de autoridad	Legal-burocrática ( <i>legitimate power, reward power, coercive power</i> )	Carismática ( <i>reference power, expert power</i> )
d) Tipo de consenso	General, a través de la decisión de los miembros	Específico, a través del convencimiento y de la identificación sentimental
e) Tipo de centralidad	Alto	Bajo
f) Orientación predominante de la acción	Neutralidad afectiva, universalismo, referencia a los resultados, especificidad, individualismo	Afectividad, particularismo, referencia a las cualidades, difusión, orientación colectiva
g) Tipo de diferenciación funcional	Estructural, burocrático	Grupal, profesional
h) Grado de racionalidad	Alto	Bajo
i) Grado de conciencia acerca de las estructuras existentes y de la estructuración	Alto	Bajo
j) Grado de estandarización	Alto	Bajo
k) Grado de formalización (empleo de documentos escritos)	Alto	Bajo
l) Grado de generalización	Alto	Bajo
m) Grado de profesionalización	Alto	Bajo
3. Tamaño de la unidad	Grandes unidades	Pequeñas unidades
F) Situación ambiental	Uniformidad, previsibilidad de los acontecimientos	Falta de uniformidad, poca previsibilidad de los acontecimientos

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL (continuación)		
G) Perspectiva temporal	Duración relativamente ilimitada (independiente de la persona)	Duración relativamente limitada (dependiente de la persona)
H) Modelo teórico	Paradigma normativo	Paradigma imperativo

FUENTE: *elaboración propia.*

### 3. TIPOLOGÍA DE GRUPOS

A la hora de conceptualizar el grupo ha habido una cierta confusión en la tarea de delimitar qué es y hasta dónde alcanza realmente el grupo (en el sentido en que a nosotros nos interesa, un grupo *dentro* de una organización). Vale la pena citar la distinción efectuada por SCHÄFERS (1984), distinción muy orientativa para una mejor localización del grupo dentro de las numerosas formaciones sociales. El autor distingue entre:

1. Muchedumbre. Conjunto de personas que, sin que exista acuerdo entre ellas, se encuentran en un mismo lugar, por regla general sin que se produzca una comunicación y una interacción intensas. La muchedumbre sólo satisface el criterio de proximidad física. Las personas que forman parte de ella permanecen casi siempre en el anonimato (los viajeros de un autobús, el público de un cine...).
2. Masa. Designa una aglomeración de personas densamente apiñadas entre las que existe un acuerdo y una interacción de cara a un objetivo concreto (los espectadores de un estadio, una manifestación...).
3. Grupo de dos (díada). Es la menor de las unidades sociales. No por su tamaño el grupo de dos está exento de complejidad (piénsese, por ejemplo, en la complejidad de las interacciones de tipo psíquico y social en la pareja).
4. Pequeño grupo. Determinado número de miembros que interactúan para alcanzar un objetivo común y desarrollan sentimientos de solidaridad (la familia, un grupo de trabajo, el grupo de amigos, el grupo deportivo...).
5. Gran grupo. Formaciones sociales con un tamaño entre veinticinco y quinientas o mil personas (colegios, residencias, municipios de este tamaño...).
6. Institución. Son aquellas organizaciones de la vida colectiva que, ante todo, aseguran las necesidades básicas de las personas, produciendo a la larga una serie de expectativas, actitudes y modos de comportamiento. Las instituciones aseguran (regulan), entre otras cosas, la socialización de las nuevas generaciones (familia), la sexualidad (matrimonio), la protección frente a los demás (derecho), la instrucción (sistema educativo).

7. Organización. Formación social con un alto grado de formalización, tanto en lo referente a los fines como a los medios, que trata de alcanzar su objetivo según unos principios racionales. La organización posee un sistema de normas y competencias claramente estructurado. En la organización, generalmente, existe una jerarquía de roles (ligada a la toma de decisiones, al control y ejecución de las tareas...) y una separación nítida con el entorno exterior (la Administración, el ejército, una empresa, un hospital...).
8. Asociación. Concentración de varias organizaciones, grupos o instituciones orientada a la consecución de unos fines comunes (cooperativas, sindicatos, fusiones de empresas...).
9. Sociedad. Se refiere a la totalidad de las instituciones, asociaciones, organizaciones y grupos que actúan en un determinado territorio y a las relaciones de interdependencia existentes entre ellos.

Se puede establecer una tipología de grupos atendiendo a algunos criterios clasificatorios como: 1) la dimensión temporal; 2) el nivel de formalidad; 3) la finalidad; 4) el nivel jerárquico, y 5) la estructura grupal. Veamos más detenidamente cada una de estas dimensiones:

- [1] Según la estabilidad de las relaciones –lo que los autores llaman dimensión temporal– los grupos pueden ser (a) permanentes o (b) grupos *ad hoc*. (a) Los grupos permanentes son los que realizan las tareas cotidianas de la organización como, por ejemplo, las relacionadas con la distribución y el mantenimiento. Concretando más, algunos ejemplos de actividades que realizan estos grupos son la recogida y transmisión de información, la solución de problemas, la toma de decisiones y la asignación, realización y/o supervisión del trabajo. (b) Los grupos *ad hoc* realizan actividades de carácter transitorio. El grupo se crea para la realización de una tarea determinada y se disuelve una vez realizada. Para MORGAN (1980) estos grupos se abren paso cada vez con mayor fuerza en las organizaciones más dinámicas, más cambiantes, donde las tareas han de acomodarse continuamente a las exigencias del permanente cambio ambiental y tecnológico. Las actividades que realizan estos grupos tienen que ver estrechamente con procesos de innovación y desarrollo (por ejemplo, en la industria química, grupos de trabajo para el desarrollo de nuevos materiales).
- [2] Según el nivel de formalidad, los grupos pueden ser (a) formales o (b) informales. Los primeros son los que están previstos por la organización, forman parte del organigrama de la misma y también hay una previsión para la realización de sus actividades (es decir, son «grupos controlados», en el sentido de que pueden considerarse como variables controladas –no espúreas– para el funcionamiento de la organización). Los grupos informales se basan en relaciones espontáneas y tienen un carácter de imprevisión mayor en el caso de los grupos formales. No son grupos incorporados al organigrama de la organización. No por ello significa que la organización pueda prescindir, para su correcto funcionamiento, de estos grupos. En muchas ocasiones, los grupos informales actúan «funcionalmente» como válvulas de escape en la gestión del conflicto entre individuo y grupo, entre grupos entre sí o entre el grupo y la organización.

- [3] Teniendo en cuenta la finalidad, los grupos pueden ser (a) de producción; (b) de resolución de problemas; (c) de resolución de conflictos, y (d) de cambio y desarrollo organizacional. (a) Los grupos de producción se centran en la realización de una tarea de elaboración de un producto o en la prestación de un servicio. Tradicionalmente estos grupos son los que permiten hablar de departamentos y unidades en la organización. (b) Los grupos de solución de problemas intentan dar respuesta a cuestiones que se plantean en la organización, en relación a la producción, comercialización y venta. (c) Los grupos de resolución de conflictos se crean principalmente para el control del conflicto, para superar las tensiones en el seno de la organización, tensiones provocadas por la concurrencia de diferentes intereses (individuales y de grupo). Por último (d) los grupos de cambio y desarrollo organizacional se establecen con el objetivo de examinar las posibilidades de incorporar transformaciones en la organización, de sensibilizar al personal en relación al cambio y de proponer el desarrollo de equipos de trabajo.
- [4] Según el nivel jerárquico, los grupos pueden diferenciarse en (a) grupos verticales y (b) grupos horizontales. (a) Los grupos verticales son, básicamente, grupos de mando, están jerarquizados y se delimita claramente la competencia en la toma de decisiones. Dentro de estos grupos verticales podemos distinguir (a.1) los grupos directivos de planificación: pertenecen al *staff* de la organización <sup>3</sup> o al «vértice estratégico». Son los encargados de desarrollar el contexto donde desarrollan su actividad el resto de los grupos; (a.2) los grupos ejecutivos y de mandos intermedios: supervisan y desarrollan los planes y directrices elaboradas por los grupos directivos de planificación. Pertenecen a lo que, este autor, denominó línea media; (a.3) los grupos de trabajadores, que desarrollan su tarea en el ámbito del núcleo de operaciones descrito por MINTZBERG. La autonomía en la toma de decisiones en estos grupos es prácticamente inexistente. Si la toma de decisiones no es jerárquica en sentido vertical, (b) nos encontramos con grupos horizontales: (b.1) los grupos de servicios especializados, basados en conocimientos y habilidades particulares (por ejemplo, un determinado grupo de investigación); y (b.2) los grupos o comités temporales que cumplen funciones de asesoramiento y toma de decisiones. Es preciso señalar que los grupos verticales y horizontales pueden coexistir en una misma organización; por tanto, no son mutuamente excluyentes.
- [5] Según la estructura grupal, es decir, si (a) los grupos tienen una orientación colectiva o (b) si tienen una orientación individual. En el primer caso, los grupos se forman con el reconocimiento y potenciación de valores grupales. Por ejemplo, se asignan objetivos comunes al grupo, presenta autonomía para la toma de decisiones, el grupo está reconocido en la estructura formal... En el segundo caso, los grupos son simplemente formaciones que potencian la adaptación de personas a una serie de tareas determinadas. La tipología resultante según la estructura grupal, teniendo en cuenta la característica de mayor a menor orientación colectiva, es la de grupos autónomos, círculos de calidad, grupos temporales y los cuasigrupos (a los individuos sólo les vincula el compartir una misma tarea o tener un mismo jefe).

<sup>3</sup> MINTZBERG (1984).

Para ORTEGA (1996) existirían cinco tipos de grupos sociales en función de los factores siguientes:

1. El factor tamaño, es decir, si el grupo es pequeño o grande. Atendiendo al factor numérico es posible distinguir los siguientes grupos sociales: la díada (formada por dos personas es el grupo social más reducido del grupo), la tríada (tres personas, en el que se pueden formar díadas dentro del grupo), el pequeño grupo (identificado a veces con el grupo primario) y los grandes grupos (que dan lugar a las organizaciones y a las masas). Los grandes grupos son los grupos secundarios, altamente formalizados, escasamente personales y basados en la división del trabajo.
2. El tipo de vínculo que se mantiene, es decir, si el grupo es comunitario o asociativo. El grupo comunitario implica la convivencia íntima y en cierta manera excluyente, y dotada de una gran carga afectiva. La comunidad abarca aquellos lazos que se establecen en virtud de la sangre, el parentesco, la vecindad y la amistad. La asociación, por el contrario, pertenece al dominio de lo público y los vínculos que establece son de carácter utilitario y no emocional.
3. El elemento de identidad que sirve para aglutinar a los miembros del grupo, es decir, el grupo territorial o personal. El grupo personal se basa en cualidades de carácter personal como es el parentesco, la sangre o la dependencia respecto de personas que son altamente significativas para el grupo. Son los grupos religiosos, los étnicos y los de parentesco. Los grupos territoriales se estructuran a partir de cualidades ligadas al ámbito geográfico en el que el grupo vive. Es el caso del Estado y sus formas de organización política.
4. Los criterios de pertenencia, es decir, los grupos abiertos y cerrados. Los grupos cerrados son los que restringen la participación de forma exclusiva, limitada o condicionada por los ordenamientos que rigen la relación. Los grupos abiertos al exterior son aquellos en los que la participación no se le niega a nadie que lo pretenda y tenga las condiciones para hacerlo. Los motivos que conducen al cierre de un grupo social tienen que ver con la monopolización de aspectos de la vida social como el prestigio, el honor, el consumo y las posibilidades lucrativas. El cambio social ha consistido, en buena medida, en el paso de los grupos cerrados a los grupos abiertos.
5. Si se trata o no de un grupo de referencia. El grupo de referencia es aquel al que el sujeto se refiere a la hora de formar sus actitudes y pautas de comportamiento. Es el grupo con el que se compara y que, por tanto, utiliza de modelo para fijar su propia conducta.

Un caso especial de grupos con una tradición importante en los estudios sociológicos es el de los grupos de interés. Éstos sirven para hacer explícitos y coherentes los intereses latentes de los cuasi-grupos. Para que un grupo de interés sea considerado como un *lobby*, ha de cumplir el requisito de presionar a las instancias gubernamentales a fin de conseguir sus metas. Los grupos de presión pueden ser de dos tipos: a) las organizaciones profesionales que actúan de manera solidaria y corporativista defendiendo los intereses de la profesión ante las instancias gubernamentales y la sociedad en general. Dentro de estos grupos se encuentra un abanico muy variado de grupos, como

los sindicatos, asociaciones patronales, colegios profesionales, cooperativas, asociaciones de consumidores, grupos periodísticos, etc.; b) los grupos ideológicos cuya acción social se orienta a valores para defender ciertos sistemas ideológicos y morales. Forman parte de estos grupos los grupos religiosos, políticos, grupos filantrópicos, ecologistas, etc.

#### 4. FUNCIONES DE LOS GRUPOS

Entre las funciones que realizan los grupos pueden citarse las siguientes:

1. Distribución del trabajo, asignación de tareas a un grupo de sujetos agrupados en función de sus habilidades y responsabilidades.
2. Dirección, control y supervisión del trabajo, generalmente ejercido por determinadas personas a las que se les asigna la correspondiente responsabilidad y autoridad en los grupos.
3. Solución de problemas y toma de decisiones, encomendadas a determinados grupos que cuentan con miembros que poseen las habilidades necesarias.
4. Recogida de información, ideas y sugerencias de la propia organización o del ambiente.
5. Procesamiento y transmisión de la información a todas las personas que necesiten conocerla.
6. Poner a prueba y ratificar las decisiones, con el fin de examinar la validez de aquellas que han sido tomadas fuera del grupo.
7. Coordinación y enlace entre las distintas unidades de la organización y entre ésta y el ambiente exterior.
8. Participación y compromiso de los sujetos con las actividades, planes y decisiones tomadas.
9. Negociar y resolver conflictos que surgen entre unidades de la propia organización.
10. Investigar el pasado de la organización y analizar las repercusiones en la actualidad.
11. Promover el cambio y el desarrollo en la organización.
12. Como agentes de socialización y medios de formación de los nuevos miembros.

Asimismo, el grupo puede responder a las expectativas perseguidas individualmente por parte de sus miembros. En este sentido para estos autores también satisface necesidades como:

1. Necesidades de afiliación.
2. Contribuyen a establecer el autoconcepto y a mantener la autoestima de las propias personas, a través de la retroalimentación que proporcionan compañeros y el marco de referencia que establece su grupo.



3. Proporcionan la ayuda y el apoyo necesarios para conseguir objetivos personales, coincidentes o no con los de la propia organización.
4. Permiten a los sujetos poner a prueba ideas y capacidades, y compartir perspectivas, al constituirse en marco social de comparación.
5. Reducen los sentimientos de inseguridad, ansiedad e indefensión de sus miembros, al eliminar la incertidumbre y proporcionar apoyo social.
6. Facilitan el entrenamiento, reduciendo el aburrimiento y la fatiga, y aumentando la satisfacción personal.
7. Permiten controlar el poder de la organización, a través de diferentes medios disponibles en los mismos grupos.

Los grupos, en el seno de la organización, pueden ser funcionales o disfuncionales. De hecho, visto de esta manera, en la práctica no existen los grupos pura y estrictamente funcionales o disfuncionales, sobre todo en el segundo caso, ya que no existe ninguna organización que pueda mantener en su seno de forma permanente un foco de disfuncionalidad. Aunque el grupo pueda considerarse altamente funcional para con la organización, siempre pueden encontrarse comportamientos grupales a-funcionales.

Puede ser más razonable hablar, entonces, de ventajas e inconvenientes de los grupos. Entre las ventajas podemos destacar las siguientes:

1. Información y conocimientos más completos, aumentando las capacidades de varios sujetos.
2. Diversidad de enfoques, lo que permite una visión heterogénea y más amplia, importante en los procesos de solución de problemas.
3. Medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos.
4. Capacidades para afrontar con mayor éxito tareas complejas e interdependientes.
5. Aceptación y apoyo a las soluciones por parte de sus miembros, como resultado de su participación en el proceso de toma de decisiones.
6. Legitimidad de las decisiones tomadas, frente al carácter arbitrario y autocrático que puede tener la decisión individual.

Y entre los inconvenientes:

1. Lentitud, el trabajo en grupo requiere mucho más tiempo.
2. El conformismo y reducción de juicios críticos derivados del deseo de pertenecer al grupo, y por tanto de no ser excluido al expresar ideas opuestas.

3. El control y la manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos.
4. El desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la organización.
5. La reducción del esfuerzo individual, dando lugar a la denominada «holgazanería social».
6. Ciertos procesos que pueden incidir de forma negativa en la toma de decisiones grupal como: la inhibición de sus miembros, la difusión de responsabilidades, la polarización de las decisiones, o el desarrollo del «pensamiento grupal».

La empresa es, ante todo, un lugar de trabajo y, en consecuencia, muchos estudios de Sociología industrial o de la empresa se han dirigido a investigar sobre el comportamiento de los trabajadores, sobre los roles que desempeñan los trabajadores.

No se puede abordar el estudio de la participación del personal de la empresa en los grupos de trabajo (formales) sin tener en cuenta el problema de la cooperación, entre los propios trabajadores y entre éstos y los mandos de la empresa.

Se puede distinguir la cooperación en equipo de la cooperación estructural. Así, coopera en equipo aquel grupo de trabajadores manuales que, dentro de un esquema de división del trabajo, colabora directamente y sin la mediación de máquinas en la realización de un trabajo. Cooperación estructuralmente el personal encargado de un sistema de máquinas que por medio de acciones de carácter técnico configura, controla y corrige un proceso de producción mecanizado.

A todas luces, estos conceptos que se utilizaron durante los años setenta no responderían ahora a la descripción ni de la forma ni de las funciones de los grupos en las empresas de la década de los noventa. En los círculos de calidad o los grupos de trabajo implementados en las dos últimas décadas, se observa la presencia de la cooperación estructural, pero la formulación de KERN queda trascendida en cuanto al funcionamiento, objetivos y modos de desarrollo. El concepto de cooperación exige no una aceptación de las normas de trabajo como consecuencia del respeto a las líneas jerárquicas, sino más bien la asimilación de estas normas en el entorno de una determinada cultura empresarial. De ahí que en la década de los noventa el concepto de cultura se haya explicado en paralelo al de nueva competitividad (basado en las nuevas competencias empresariales). Así, ciertos tipos de controles tradicionales y disciplinarios pueden llegar a resultar improcedentes.

Se ha mantenido que la innovación tecnológica puede ser causa de la cooperación independiente de los trabajadores. La idea central de esta tesis es que el progreso técnico ha posibilitado la realización de un trabajo con mayor grado de libertad, más responsable e interesante, y, por añadidura, más colaborador. Pero la introducción de nuevas tecnologías productivas también puede afectar de un modo distinto al margen de autonomía de los trabajadores, ya sea porque determinadas variantes de la técnica de automatización relegan al trabajador a un papel secundario o porque una de las características del más reciente cambio tecnológico y organizativo son precisamente los nuevos procesos de recogida de datos, planificación y control cuya aplicación puede limitar el margen de decisión. Estas observaciones, por sí solas, nos inducen a pensar que

la moderna técnica industrial de la formación de unidades de cooperación relativamente independientes y de las posibles discrepancias entre estas estructuras cooperativas y la organización jerárquica pueden ser más profundas.

## 5. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA Y GRUPOS DE MEJORA

El concepto de dirección participativa fue adoptado para denominar la participación de los trabajadores en la gestión de empresas. La idea de que los trabajadores participen en las decisiones ha sido para muchos directivos una forma de pérdida de poder. Para algunos la dirección participativa es una forma de manipular a la gente, hacerles sentir que participan para que estén contentos y produzcan mejor. Otros tienen miedo a que la situación se les escape de las manos si los trabajadores opinan libremente. También se han dado casos en que la participación no ha mejorado sensiblemente la marcha de la organización, pero las organizaciones que intentan adaptarse a los cambios del entorno suelen considerarla básica para cumplir sus objetivos.

Pero la participación no implica improvisación. Por el contrario, hay que tener en cuenta que para que las personas participen y sean capaces de coordinar su trabajo en grupo hace falta preparación, entrenamiento y formación permanente. Por ejemplo, la gestión para la calidad total es un sistema participativo donde hay que fijar claramente los campos de delegación, de repartos de poder, los niveles de decisión, junto a una formación permanente a todos los niveles para que las personas aprendan métodos de trabajo en grupos, celebren reuniones eficaces, métodos de coordinación y especialmente se pongan de acuerdo en cómo se canalizan sus inquietudes y serán tenidas en cuenta sus opiniones. De ahí la insistencia en los nuevos perfiles del liderazgo organizativo: la figura del jefe como un orientador, un líder muy entrenado en técnicas de relaciones interpersonales. El jefe deja de ser quien sabe más, el que impone, para orientar al equipo en la forma de conseguir los objetivos con facilidad.

Para la dirección participativa es necesario que cada trabajador tenga la descripción clara del puesto de trabajo, con el que se fijan responsabilidades, atribuciones y tareas. El trabajador decide en su campo de delegación y propone cambios en reuniones de trabajo, en las que puede expresar sus criterios. Una vez fijado el campo de delegación de una persona o de un grupo, se aceptarán sus decisiones libres y autónomas llegándose a un equilibrio entre la productividad y las relaciones interpersonales. Una de las principales características de la dirección participativa es la fijación de objetivos. Cada campo de delegación tiene unos objetivos concretos, que son elaborados por el grupo que toma las decisiones sobre ellos. El objetivo claro ha de ser satisfacer al cliente. Este cliente es tanto el interno, otro trabajador o departamento, como el cliente externo receptor último del producto o servicio.

Cuando las empresas quieren anticiparse a los cambios y asegurar la supervivencia, la participación es una necesidad básica. El empresario, gerente o directivo ha de integrar en todo momento los diferentes criterios del personal, coordinando los elementos humanos y sus decisiones como condición de continuidad de la empresa. La participación no se reduce a un término, involucra un

sistema, una preparación, un análisis, la formación adecuada de las personas, la unificación de criterios, por medio de la creación de un sistema de gestión coherente adaptado a las necesidades de las personas y la organización. De aquí la insistencia en la importancia del flujo de información/comunicación como elementos que forman parte del sistema: los recursos humanos han de estar informados sobre la competencia, el mercado, los clientes y el proyecto de empresa, y sobre su rol dentro de la organización para participar con eficacia.

El sistema de participación contempla que a todos los niveles las personas puedan tomar decisiones teniendo competencia para resolver los problemas diarios. Ésta es una forma de descentralizar el poder y evitar que los problemas y los papeles se apilen eternamente en los despachos de los jefes y conlleve a la frustración e impotencia de los trabajadores. Los colaboradores se entrenan en técnicas para resolver problemas como método de participación, descentralización de poder, dejando tiempo a los jefes para el ejercicio de su tarea de liderazgo y orientación.

Ahora bien, cuando se trabaja en equipos de mejora se intenta responder a la pregunta ¿qué podemos o debemos mejorar?, que incluye tanto el análisis de problemas como el de los puntos débiles de los procesos de trabajo. Pero, también, los equipos de trabajo pueden actuar como sistemas de monitorización que se utilizan para detectar problemas y evaluar de forma periódica su mejora.

Entre los diseños grupales, DUBOIS y GIANNINI (1991) señalan la existencia de una diversidad de estructuras de grupo que se aplican a los procesos de producción, como los círculos de calidad, los grupos de proyecto y finalmente los grupos autónomos o semiautónomos de producción. Para estos autores no todo lo que se encuadra bajo el vocablo general de «grupo de trabajo» tiene necesariamente la misma base material ni la misma extensión. ¿Qué criterios se siguen para formar un grupo separado de otros grupos? En primer lugar, se constituye sobre la base de una transformación productiva significativa pero limitada, de una transformación que conduce a la fabricación de un producto terminado: engloba, por tanto, varias operaciones sucesivas sobre el producto, pero muy raras veces lo fabrica en su totalidad. De este modo aparecen grupos de fabricación, de montaje, de acondicionamiento, de expedición y de mantenimiento. Esta transformación parcial se inscribe en un espacio (un taller o parte de un taller), utiliza un parque de máquinas diferenciadas o un sistema de máquinas integradas. El grupo está relacionado habitualmente con un responsable jerárquico de más o menos nivel; debido a lo reducido de los grupos la comunicación interna es mucho más fluida; y, por último, los trabajadores que lo componen tienen un mismo horario. Por tanto, el grupo es una unidad productiva significativa (en ocasiones aislable a nivel contable) pero siempre limitada; por esta razón es de pequeñas dimensiones (de unos cuantos trabajadores a algunas decenas).

Por lo general, el trabajo en grupo se recomienda como una solución para algunos problemas de comportamiento del trabajo en cadena. No obstante, no está siempre claro qué se entiende por «trabajo en grupo» en este contexto. Evidentemente, todo sistema de producción exige la utilización de grupos formales de trabajadores. De igual manera, prácticamente en todas las situaciones habrá grupos informales de trabajo. Una cadena de producción manual es un grupo de trabajadores, al igual que una sección, en el que cada uno actúa por su cuenta: además, cabe la posibilidad de que esos agrupamientos formales incluyan varios grupos informales. No obstante, lo que en las denominadas nuevas formas de trabajo se entiende como el trabajo en grupo va considerablemente más allá, ya que se

basa en los 1) agrupamientos formales de trabajadores (por ejemplo, grupos organizados o equipos establecidos) para facilitar la consecución de 2) objetivos funcionales (por ejemplo, de trabajo, en oposición a objetivos puramente sociales) dotando a los grupos de cierta 3) autonomía y responsabilidad para posibilitar la consecución de sus objetivos mediante cierto grado de autoorganización.

El trabajo en grupo presenta ventajas operativas y de comportamiento. El empleo de grupos de trabajo flexibles, formales, semiautónomos, responsables y con cierto grado de autoorganización puede provocar un aumento de la flexibilidad de la producción, al mismo tiempo que se reducen las exigencias de supervisión y la necesidad de personal auxiliar: inspectores, manipuladores de materiales, etc. Posiblemente dicha flexibilidad haga menos necesaria una distribución pormenorizada del trabajo y facilite la planificación y el control de la producción. Las ventajas de comportamiento consisten en el estrecho contacto social, en la libertad de controles, en la oportunidad que tiene el trabajador de discernir por sí mismo y en el aumento de la variedad de puestos de trabajo disponibles para los miembros del grupo <sup>4</sup>.

Los equipos de mejora deben tener unos objetivos bien definidos y en su composición deben estar reflejados todos los procesos implicados en cada uno de los aspectos que deberán evaluar y mejorar. Su número oscila entre seis y siete personas. Los miembros de los equipos de mejora reciben formación conceptual y metodológica en mejora continua de la calidad. Además, se definen cuáles son las fuentes de información que se prevé necesitará el grupo de mejora y cómo se obtendrán. También se elabora el circuito que seguirá la información que genere el grupo en los diferentes estudios que vayan a realizarse. Por tanto, se establece una coordinación de los diferentes equipos que se crean para evitar la repetición de tareas, y se define quién será el responsable. Evidentemente, es necesario analizar las necesidades de soporte, de asesoramiento logísticas, teniendo en cuenta que la creación de cualquier tipo de mejora y la definición de sus objetivos han de estar de acuerdo con la política y programa de calidad de la organización.

Según VECIANA (1999) las principales características de los grupos de mejora son las siguientes:

1. Son *grupos pequeños*. Se constituyen para analizar y resolver problemas concretos y se disuelven cuando han cumplido la misión para la que han sido creados.
2. *Se componen de personas voluntarias*. Motivadas por el deseo de contribuir con sus conocimientos y experiencias a la resolución de problemas concretos.
3. Son *grupos interdepartamentales*. Participan miembros de diversos departamentos ya que los problemas también son transversales.
4. *Trabajan sobre propuestas de alcance limitado*. Analizan problemas de alcance limitado en los que se puedan proponer mejoras factibles, fáciles de llevar a cabo. Este hecho es importante para que los miembros del grupo tengan la percepción de que son atendidas sus propuestas.

---

<sup>4</sup> HALL (1991).

5. *Son grupos autónomos.* Tienen plena libertad para organizar su trabajo y el ritmo del mismo, así como el diseño de una determinada metodología.
6. *Operan bajo una metodología científica.* Se les entrena y recomienda que sigan metodologías comprobadas y basadas en técnicas de creatividad, técnicas de toma de decisiones y técnicas utilizadas en la búsqueda de la mejora de calidad (por ejemplo, diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa, etc.).

Un equipo de trabajo está compuesto por profesionales de diversa índole, con aptitudes, responsabilidades y *status* diferentes. Si un grupo quiere ser eficaz, ha de estar compuesto por personas que tengan el mismo o parecido *status* dentro de la organización, mientras que en el equipo las diferencias de *status* no importan porque se respeta la aportación de cada individuo en la medida en que dicha aportación ayuda a realizar el trabajo. Precisamente un equipo consiste en esto, en anar y coordinar personas con diferentes procedencias para llevar a cabo una tarea con eficacia. Lo verdaderamente relevante es que cada miembro comprenda la contribución de los otros miembros del equipo al esfuerzo común, al objetivo colectivo para lo que se requiere una comunicación fluida. Probablemente la comunicación es el factor más importante para lograr la cohesión entre los miembros de un equipo y la conexión del equipo con el resto de la organización.

Mientras un grupo de trabajo es un conjunto de personas cuyo trabajo les mantiene en contacto, un equipo es un conjunto de personas con una tarea específica que trabajan juntas para conseguirla. Así, en el equipo de trabajo confluyen una serie de roles entre los que destacamos los siguientes que conformarían el núcleo de todo equipo que toma decisiones:

ROLES DEL EQUIPO		
Rol	Actividades	Características
Presidente	Establece los objetivos; asigna funciones, tareas y responsabilidades; articula las conclusiones del grupo.	Tranquilo, inteligencia media, de confianza, imparcial, disciplinado, positivo, seguro de sí mismo.
Encauzador	Busca las pautas dentro de las discusiones del grupo; incita al grupo a llegar a un acuerdo o a tomar decisiones.	Se fija metas altas; nervioso, impaciente, extrovertido, dinámico, provocador y discutiador.
Encargado de plantear ideas	Realiza propuestas y ofrece nuevas ideas; propone nuevos enfoques sobre cómo actuar.	Independiente, serio, intelectual, nada ortodoxo y erudito.
Monitor/Evaluador	Analiza los problemas y los temas complejos; evalúa las contribuciones de los demás.	Sobrio, listo, discreto, imparcial, sosegado y poco dado a exaltarse.

ROLES DEL EQUIPO (continuación)		
Rol	Actividades	Características
Trabajador de la empresa	Transforma las ideas y lo hablado en actividades prácticas.	Práctico, tolerante, concienzudo, poco emocional.
Trabajador del equipo	Ofrece apoyo y ayuda a los demás, orientando al equipo.	Gregario, sensible, indeciso.
Investigador de la empresa	Introduce información externa, negocia con la gente de fuera.	Curioso, versátil, sociable, innovador y comunicativo.
Cumplidor	Enfatiza la necesidad de cumplir los plazos, los objetivos y la tarea.	Perfeccionista, perseverante, concienzudo, detallista, nervioso.

FUENTE: HAYES (2002).

Una buena gestión de equipo debería asegurar la presencia de estos roles en el equipo de trabajo hasta el punto de diseñar equipos de trabajo en los que se asegure la presencia de todos estos roles. También hay que tener en cuenta que una persona puede desempeñar a la vez más de uno de estos roles, pero lo deseable sería que cada rol fuera representado por un individuo diferente, aunque las características que lo identifican sean compartidas por más de uno en el equipo.

Los roles del equipo están estrechamente relacionados con las habilidades que se despliegan en el mismo; estas habilidades pueden ser clasificadas en tres grandes tipos:

- a) *Las experiencias técnicas o funcionales.* Es decir, los conocimientos especializados para el desarrollo de las actividades que han de desempeñar los miembros del grupo.
- b) *La resolución de problemas y la toma de decisiones.* Saber identificar la fuente de los problemas, evaluar las opiniones e intervenciones posibles y decidir las maneras de actuar.
- c) *La interacción interpersonal.* Es la capacidad para lograr una comunicación entre todos los miembros del grupo con el objetivo de ir gestionando los posibles conflictos de intragrupo que puedan surgir, así como los conflictos entre grupos.

En el equipo de trabajo se produce, a través de la interacción permanente de sus miembros, la generación de un sentimiento de pertenencia importante que ayuda a consolidar la cohesión del equipo. Sin embargo, la cohesión se ve amenazada en la misma proporción que la percepción de escasez de recursos a compartir por el equipo. Si los miembros del equipo perciben que se encuentran en lucha por los recursos, la cooperación puede desaparecer, en ese momento el equipo de trabajo se convierte en un simple grupo.

Existen en la literatura cuatro enfoques generales que intentan explicar la generación de equipos: a) el *enfoque interpersonal*, centrado en el desarrollo de una elevada conciencia social y personal entre sus miembros; se tiende a ver a los demás como «nosotros» y no como un simple grupo de personas con las que hay que trabajar; b) el *enfoque de definición de roles*, en el que lo que destaca es lo que se espera de cada miembro del equipo, las normas del equipo en su conjunto y las responsabilidades comunes de todos los miembros; c) el *enfoque de los valores*, que deja a un lado el estudio de la personalidad de los miembros y sus roles en el equipo para centrar la atención sobre los valores que constituyen el equipo, y d) el *enfoque basado en la tarea a realizar*, que se centra en el estudio de las habilidades de los miembros del equipo y cómo contribuyen dichas habilidades a la consecución de los objetivos que el equipo se marca.

En conclusión, los principios para crear un equipo pueden ser sintetizados de la forma siguiente <sup>5</sup>:

1. Cada miembro del equipo contribuye con una función y con un rol de equipo.
2. El equipo necesita un equilibrio óptimo entre los roles funcionales y los roles de equipo, dependiendo de su tarea.
3. La eficacia de un equipo depende de hasta qué punto sus miembros se identifican y se ajustan a las fuerzas relativas dentro del equipo.
4. Hay miembros del equipo que encajan mejor con ciertos roles de equipo. Depende de su personalidad y de sus habilidades mentales.
5. El equipo sólo aprovechará al máximo sus recursos técnicos cuando consiga una variedad y un equilibrio de roles adecuados.

Para DOLAN y MARTÍN (2000) un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables. Los equipos de trabajo están formados, por consiguiente, por personas interdependientes en sus tareas <sup>6</sup>.

Según ROBBINS (1995) la diferencia entre grupo y equipo de trabajo es:

- Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen ni la necesidad ni la oportunidad de desempeñar un trabajo colectivo que requiera un esfuerzo conjunto.

<sup>5</sup> HAYES (2002).

<sup>6</sup> HACKMAN y OLDMAN (1980).



- Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Precisamente, el factor que motiva a las empresas a transformar los grupos en equipos de trabajo es la búsqueda de esa sinergia positiva que les permita incrementar el desempeño.

Algunas de las ventajas de transformar grupos en equipos eficaces y productivos son: a) la mayor motivación de los empleados; b) los elevados niveles de productividad; c) la mayor satisfacción del empleado; d) el compromiso común con las metas; e) la mejor comunicación; f) las mejores habilidades para el puesto; g) la flexibilidad organizativa, y h) el establecimiento de reglas y normas claras de comportamiento.

Según DRUCKER (1985; 1995; 1996) la organización futura tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos; las empresas que implantan este sistema dirigen sus esfuerzos hacia la creación de una cultura de equipo, a través de la creación de una plataforma fuerte de concepciones, conocimientos y modelos que posibiliten crear conocimiento colectivo constante. La cultura de trabajo en equipo es entonces el resultado de una serie de procesos de aprendizaje, cambio y formación estructurados en un modelo de desarrollo humano. La cultura es al equipo lo que la personalidad al individuo.

La cultura de trabajar en equipo debe implantarse en toda la organización y debe empezar por las esferas más altas, la asimetría entre las conductas que tienen los directivos y las que pretenden que tenga su persona son la mayoría de las veces los factores que determinan una disminución de productividad y de la calidad de vida organizativa.

Los pasos a seguir en la formación de equipos de trabajo pueden resumirse de la siguiente forma:

- a) La carta constitucional.** Un elemento crítico en el establecimiento de un equipo es el desarrollo y aceptación de la carta constitucional del equipo. Una carta constitucional es un documento escrito que define la visión del equipo, alcance del funcionamiento, objetivos, horario y expectativas.
- b) El establecimiento de las metas.** KATZENBACH y SMITH (1993) definen la meta de un individuo como un ideal. Es algo deseado por las personas y para lograrlo se esfuerzan, trabajan y valoran. Las metas deben ser claras y debe existir un sistema que permita medir el progreso que se hace hacia las mismas. Las metas proporcionan dirección en el equipo. En este sentido, los equipos con metas presentan las siguientes características: ambiente relajado, seguridad, alta cooperación, confianza, moral alta, ajuste del sistema y buenas relaciones con la dirección. En cambio, los equipos sin metas se caracterizan por: aumento del estrés, la tendencia a cometer errores y la cooperación nula.
- c) Selección y tamaño.** La experiencia dicta que los mejores equipos de trabajo suelen ser relativamente pequeños, menos de 10 trabajadores. Una cuestión muy importante a la hora de decidir formar un equipo de trabajo es determinar quiénes van a formar parte de éste.

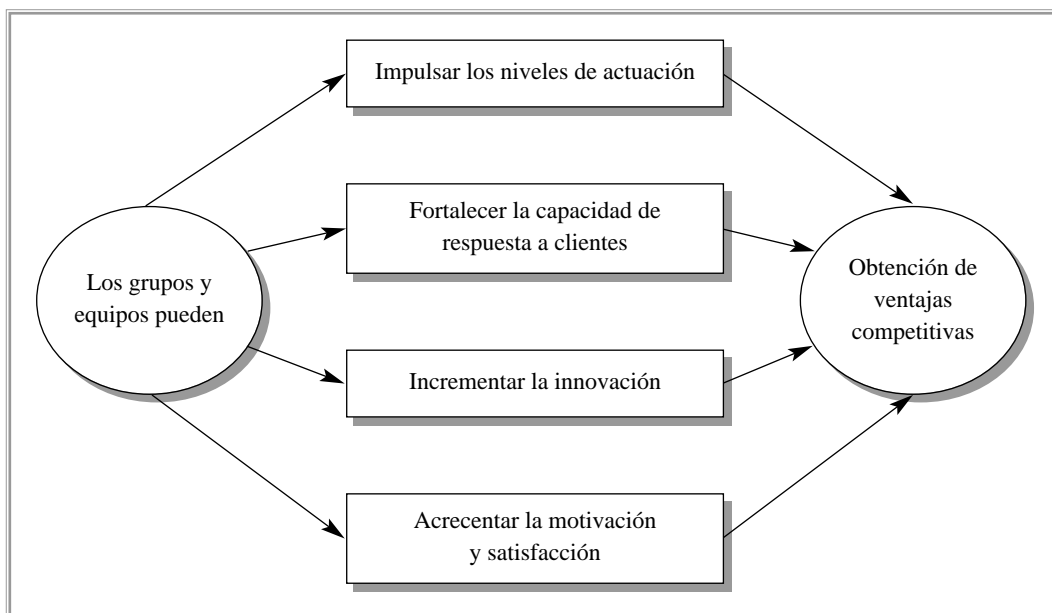
Hay personas que debido a su carácter no trabajan bien en equipo; del mismo modo, existen individuos que tienen las habilidades y requisitos necesarios para ello, debiendo ser tenido en cuenta este hecho por los gestores. Las personas idóneas para entrar a formar parte de un equipo son aquellas que se preocupan profundamente por la organización y desean que ésta crezca y tenga éxito, así como las personas que pueden trabajar bien con otras, particularmente como miembros de un equipo. Según ROBBINS (1995), las habilidades que deben concurrir en los candidatos son básicamente tres: experiencia técnica, capacidad para resolver problemas y tomar decisiones y capacidad para ser buenos oyentes y proporcionar retroalimentación, siendo necesaria una proporción correcta de éstas.

- d) **Capacitación y aprendizaje.** Para SENGE (1992), el aprendizaje en equipo es un proceso tendente a desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean. Se basa en desarrollar una visión compartida, así como el talento personal. A través del aprendizaje en equipo se intenta concienciar y preparar a los miembros acerca de la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos y de la necesidad de una acción innovadora y coordinada. Sintéticamente las diferencias entre grupos y equipos se pueden presentar de la siguiente forma:

DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS	
Grupo	Equipo
1. En un grupo sólo existe un interés común	1. Tiene una meta definida
2. El trabajo se distribuye en partes iguales	2. El trabajo se distribuye en base a las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades del desarrollo de nuevas habilidades
3. Cuando alguien termina su parte se puede marchar	3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados
4. Puede existir o no un responsable coordinador	4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo
5. Los logros se juzgan independientemente para cada miembro	5. Los logros son méritos de todo el equipo
6. No existe necesariamente un nivel de compromiso	6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados
7. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe obligación de ayudar a otros	7. Si alguien termina una parte se busca ayudar a recolectar información o mejorarla a otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado

DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS (continuación)	
Grupo	Equipo
8. Las conclusiones son personales, pueden existir varias	8. Las conclusiones son colectivas
9. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto	9. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje
10. No existe la práctica de valores de integración	10. Existe la práctica de los valores de: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal
11. No es necesaria la autoevaluación	11. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo de equipo

FUENTE: DOLAN y MARTÍN (2000).



El trabajo en equipo cumple una doble función dentro de la organización: por una parte, armoniza todas las actividades de la empresa, obteniendo como beneficio más calidad en el bien ofrecido en el mercado, y, por otra, hace incrementar las relaciones de cada miembro del equipo, ya sea entre ellos o con la empresa.

Para DOLAN y MARTÍN (2000), una vez constituido el equipo, los siguientes pasos a seguir serían:

- a) Reunión: antes de mantener la primera reunión formal u orgánica es aconsejable un encuentro informal fuera de trabajo para dar a los miembros la oportunidad de conocerse. Una vez logrado este objetivo, el siguiente paso es convocar a una reunión formal en la que los integrantes del equipo deben conocer cuál será su misión, qué metas deben alcanzar y los recursos de que disponen para ello y consensuar cuáles van a ser sus normas de funcionamiento.
- b) Las normas de funcionamiento: las normas son reglas que el equipo está de acuerdo en seguir cuando realiza su trabajo. Si bien las normas de un equipo pueden referirse a cualquier aspecto de conducta del mismo, lo más normal es que haga referencia a: 1) el calendario de reuniones; 2) el método para adoptar decisiones; 3) el rol de cada miembro, y 4) el sistema de resolución de conflictos.

La principal ventaja que un equipo de trabajo tiene sobre el trabajo individual es su diversidad de recursos, conocimientos e ideas. Sin embargo, dicha diversidad también puede generar conflictos, distinguiéndose tres fuentes principales:

1. Las barreras de comunicación: incluyen una falta de habilidad para escuchar, no compartir toda la información, diferencias en la interpretación y percepción e ignorar señales no verbales.
2. Los factores estructurales: incluyen el tamaño de la organización, el índice de rotación, los niveles de participación, los sistemas de recompensas y el grado de interdependencia entre los empleados.
3. Los factores personales: incluyen aspectos como la autoestima del individuo, sus metas personales, valores y necesidades.

Por otro lado, el conflicto puede ser considerado como negativo o positivo. El **conflicto negativo** se da cuando las personas han alcanzado un punto en el que se sienten derrotadas y se genera un clima de sospecha y desconfianza. Los problemas más comunes que suelen surgir en los equipos de trabajo son: a) la dificultad para alcanzar acuerdos; b) los problemas de comunicación; c) la rígida estructura en el funcionamiento de equipos; d) la responsabilidad y roles inciertos; e) el carácter de los miembros, y f) la falta de confianza, apoyo y respeto. Por otra parte, el **conflicto positivo** se basa en que el enfrentamiento de los equipos puede generar nuevas ideas y acercamientos a procesos orgánicos, así como aumentar el interés por el problema tratado. El conflicto es una fuente de problemas, pero también puede generar una serie de beneficios como, por ejemplo, a) la optimización de la solución del equipo; b) el incremento de productividad; c) el aumento del conocimiento; d) el favorecimiento del desarrollo personal y de la madurez psicológica, y e) una moral más elevada.

En cuanto a las técnicas para desarrollar equipos, DOLAN y MARTÍN (2000) consideran que una técnica eficaz es la técnica de «Desarrollo de Equipos» (*Team Building*). Consiste en un programa de reuniones dirigidas al diagnóstico y solución de problemas de funcionamientos de equipos. Esta técnica está indicada cuando el funcionamiento del equipo no es el óptimo, y se percibe una disminución de la productividad del equipo, un aumento de las quejas, una caída en la calidad del trabajo, un aumento del número de personas que piden traslados o abandonan voluntariamente la organización o una pérdida mayor de tiempo en intentar solucionar los problemas de los miembros que en acometer el proyecto.

El propósito básico de esta técnica es: a) lograr un consenso con respecto a los objetivos del equipo; b) identificar problemas que dificulten la consecución de dichos objetivos; c) desarrollar habilidades de planificación de equipos; d) diagnosticar el estilo actual del equipo y determinar el estilo que se preferiría adoptar; e) utilizar eficientemente los recursos de cada miembro, y f) desarrollar programas de acción.

Para DOLAN y MARTÍN (2000) los equipos se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios. Atendiendo al criterio de clasificación en base a los objetivos, podemos distinguir entre:

- a) Equipos de trabajo autogestionados. Dentro de la empresa tienen como objetivo mejorar la calidad y la productividad así como reducir los costes de explotación. Estos equipos son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio permanente. Suelen estar compuestos entre 10 y 15 personas que asumen las responsabilidades de sus anteriores supervisores, por lo que los puestos de supervisión van disminuyendo en importancia y hasta se pueden eliminar.
- b) Equipos para la resolución de problemas. Los miembros de los equipos se reúnen para compartir ideas, ofrecer sugerencias y estudiar la forma en que se puede mejorar la calidad, reducir los costes y el clima laboral. La creación de estos equipos no afecta a la estructura organizativa, ya que sólo existen durante un tiempo limitado, y normalmente desaparecen una vez cumplidos sus objetivos.
- c) Equipos transfuncionales. Están compuestos por trabajadores de un rango jerárquico similar, pero pertenecientes a diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea. Sin embargo, a pesar de las muchas ventajas que presentan, también tiene serios inconvenientes: requieren de mucho tiempo para que sus miembros aprendan a trabajar con diversidad y complejidad, así como para que se establezca un clima de confianza y de trabajo en equipo.

En todo equipo hay un líder pero no se le puede achacar a él todo el éxito o el fracaso del trabajo común realizado por los miembros del equipo. Sin embargo, el líder del equipo puede ser un poderoso determinante en la dirección que tomen los acontecimientos dentro del equipo. El papel más importante a jugar por un líder de equipo es lograr que la comunicación fluya en todas las direcciones en el mismo equipo y el crear una atmósfera de trabajo donde se compartan las habilidades y los conocimientos en la consecución de una meta conjunta.

De las concepciones de comienzos del siglo XX en que se consideraba el liderazgo como un atributo innato y personal, probablemente heredado, se pasó, en los años cuarenta, a la **concepción situacional**, un enfoque que prestaba gran atención a la situación en la que el líder opera, es decir, un líder ya no era sólo características personales intrínsecas sino el resultado de la combinación entre personalidad y ambiente. Posteriormente, el estudio del liderazgo se centró también en la percepción de los subordinados respecto de los líderes y se vio cómo esta percepción hacía cambiar de conducta y comportamiento a los propios líderes. Este nuevo énfasis en los **aspectos cognitivos** se centró en el estudio de lo que los seguidores atribuían a los actos de sus líderes, por lo que las teorías del liderazgo se abrieron a una nueva fuente de experiencia empírica que radicaba en las expectativas de los seguidores, la manera en que los líderes y los trabajadores entendían sus propios roles y los de los demás. Posteriormente se desarrolló también el **enfoque transaccional** a lo largo de la década de los años setenta, y que se centró en el estudio del intercambio entre el líder y el seguidor, esto es, los «contratos» entre las partes que actúan a través de relaciones formales y/o informales. En la actualidad, el estudio del liderazgo también abarca lo que los especialistas denominan como **líderes transformacionales**, es decir, el estudio de los procesos de cómo transforman los líderes las expectativas e ideas de los seguidores.

En los estudios sobre el liderazgo ha destacado el análisis del poder que ostenta el líder y de cómo ejerce dicho poder. Al respecto, HAYES (2001) realiza una sistematización de los tipos de poder que se han ido conceptualizando desde mediados del siglo XX hasta nuestros días y que reproducimos a continuación:

TIPOS DE PODER	
<b>Poder de recompensa</b>	Deriva de la habilidad para controlar los recursos y las recompensas dentro de la organización, como los sueldos y las pagas extras.
<b>Poder coercitivo</b>	Deriva del control de las sanciones o castigos, como las reprimendas o la suspensión.
<b>Poder de legitimación</b>	Deriva del cargo de esa persona en la organización, que le permite ostentar un puesto de autoridad.
<b>Poder del referente</b>	Deriva de que los subordinados aprecien, o respeten, a la persona en cuestión.
<b>Poder de la experiencia</b>	Surge cuando a esa persona se le reconoce por su experiencia o por sus habilidades.
<b>Poder de la información</b>	Deriva del control de fuentes de información y de la transmisión de información dentro de la organización.
<b>Poder de persuasión</b>	Deriva de la habilidad para convencer a los demás a la hora de actuar o de tomar una decisión.
<b>Carisma</b>	Deriva de la atracción que ejerza esa persona y del sentido de dinamismo que transmita, lo que hace que los demás disfruten cooperando y ayudando a esa persona para alcanzar sus objetivos.

FUENTE: HAYES (2002).

Evidentemente la utilización de un tipo de poder u otro tiene consecuencias más o menos positivas en el comportamiento de los trabajadores y en la satisfacción laboral. HAYES hace referencia a estudios centrados en la constatación de las repercusiones de la utilización de los diversos tipos de poder y señala que el poder de recompensa, el de legitimación y el coercitivo son los menos eficaces, ya que su influencia es negativa o nula en relación a cómo actúan los trabajadores y en la satisfacción laboral. En contraposición, el poder de la experiencia y del referente tienden a hacer que la gente participe más en su trabajo y que no abandone la organización.

Los sistemas tradicionales de dirección (y, por consiguiente, la concepción del poder) se han basado en que la toma de decisiones va pareja al tiempo de antigüedad en la empresa. Sin embargo, en la actualidad, esta concepción se ha visto superada por lo que se denomina delegación de competencias, que, en definitiva, supone un cambio de poder y autoridad dentro de la organización configurando organizaciones más planas. En este tipo de organizaciones a los trabajadores se les abren nuevas posibilidades de asumir responsabilidades en su trabajo así como de tomar las decisiones oportunas para realizarlo. Se trata de una filosofía de gestión en la que se parte de que los empleados tienen suficientes habilidades, aptitudes y actitudes para poder desempeñar su trabajo y mejorar la calidad de sus tareas. El concepto de delegación de competencias es central en el trabajo en equipo ya que la eficacia de éste dependerá de la posibilidad real de ejercer dichas competencias. La tarea del líder del equipo ha de ser posibilitadora de que esta delegación sea una realidad.

Para SHACKLETON (1995) son seis los aspectos del papel del líder en la delegación de competencias: a) el respeto hacia los trabajadores en la creencia de que pueden tomar decisiones beneficiosas para la empresa; b) la propia confianza en la nueva tarea de delegación, esto es, creer que el papel fundamental ya no es el de controlar sino el de distribuir nuevas responsabilidades a asumir por los miembros del equipo; c) la formación, es decir, lograr un equilibrio entre las habilidades y competencias de los seguidores y sus necesidades de formación para poder realizar tareas de forma polivalente; d) establecer límites claros para que cada miembro sepa en cada momento qué tipo de responsabilidades se le han transferido así como otorgarse a sí mismo responsabilidades estratégicas que no puedan delegarse; e) la información o, mejor dicho, el trasvase de más información hacia los miembros del equipo para que puedan compartirla y, al mismo tiempo, estar siempre dispuesto a dar información cuando los miembros del equipo lo requieran, y, por último, f) el nivel de progreso, factor que se refiere a que el líder ha de encontrar el equilibrio entre permitir que el equipo se asiente y determine su nivel de progreso y presionarles para que cumplan los plazos previstos.

KATZENBACH y SMITH (1993) identificaron seis principios para liderar correctamente un equipo. Para estos autores el líder: 1) destaca y explica el objetivo y el enfoque del equipo; 2) refuerza el compromiso y la confianza de los miembros del equipo; 3) refuerza la combinación y el nivel de aptitudes del equipo; 4) facilita la relación con la gente de fuera del equipo, lo que incluye eliminar cualquier obstáculo en el camino del equipo; 5) da oportunidades a otros miembros del equipo, y 6) desempeña un trabajo real. Además de estas intervenciones, el trabajo del líder incluye también la aceptación de que se pueden cometer fallos, ya que de los errores también pueden sacarse conclusiones y efectos correctores beneficiosos para el propio equipo y la organización en general. Precisamente éste es un hecho relevante en la filosofía del *kaizen* o de la mejora continua: reconocer los errores abre la posibilidad de corregirlos y de mejorar los procedimientos con los que se han cometido. El líder, en este sentido, ha de

ser una persona capaz de detectar dichos errores y trabajarlos colectivamente. Por otro lado, el líder no ha de ignorar nunca las deficiencias en el trabajo y rendimiento del equipo, no ha de ser autocomplaciente ni negar las deficiencias que existen en el equipo para compararse con el resto de equipos o de la organización. Ha de buscar, por el contrario, alternativas constructivas a los bajos rendimientos.

En definitiva el líder del equipo ha de combinar cualidades transaccionales y transformacionales, esto es, y respectivamente, crear oportunidades para los demás, participar en el trabajo del equipo y establecer una buena comunicación dentro y con el exterior del equipo, y, por otro lado, fomentar el compromiso y la confianza de los miembros del equipo, y reforzar y recordar los objetivos. Esta combinación hace posible mantener un grado elevado de identificación social y de cohesión entre los miembros del equipo, creando una sensación de unidad dentro de la heterogeneidad de sus miembros.

Los **círculos de calidad** se inscriben en la filosofía de mejora continua o *kaizen* en la que lo importante no son los saltos radicales sino la mejora paulatina de los procesos. Los encargados de esta tarea continua de mejora son los grupos o equipos, y en este caso, los círculos de calidad. Éstos se convirtieron en la empresa japonesa en una especie de rutina organizativa dando como resultado pequeños ajustes continuos en los procesos de producción. Pero, ¿pueden considerarse los círculos de calidad como equipos innovadores? Una constatación empírica es la de que los factores individuales parece que no tienen que ver con el carácter innovador del equipo. Por tanto, tanto los círculos de calidad como cualquier otro tipo de equipo de trabajo puede considerarse innovador en función de las siguientes variables: a) el ambiente en el equipo, es decir, si se toleran propuestas, ideas, y si se fomenta la experimentación; b) el compromiso, el compartir objetivos, la permanencia y los valores compartidos, y c) la colaboración a través del mantenimiento de una comunicación abierta y el intercambio de información sin obstáculos.

Según HAYES (2002), los factores presentes en un equipo innovador son los siguientes:

FACTORES EN UN EQUIPO INNOVADOR	
<b>Visión</b>	El equipo ha de tener una idea clara y articulada de cuál es su objetivo. Puede adoptar la forma de una declaración de propósitos, una serie formal de objetivos o simplemente una visión de futuro compartida y abiertamente debatida.
<b>Seguridad participativa</b>	Miembros del equipo pueden contribuir aportando ideas o enfrentarse a prácticas ya existentes sin sentirse amenazados. Puede ser difícil enfrentarse a un estilo establecido o a puntos de vista aceptados por todos, pero sólo será posible en un ambiente de confianza, amabilidad y participación en el que se comparta la información libremente.
<b>Ambiente propio</b>	El ambiente en el trabajo ha de ser tal que la gente se centre en su tarea para llevarla a cabo lo mejor posible. Hay que estar abierto a toda sugerencia para mejorar, comprobar constantemente que se cumplen los más altos estándares y estar dispuesto a analizar constructivamente las críticas sin ponerse a la defensiva.



FACTORES EN UN EQUIPO INNOVADOR (continuación)	
<b>Apoyo a la innovación</b>	¿Cómo acepta el equipo las ideas nuevas y los enfoques alternativos acerca de su trabajo? Hay que tomar en serio las nuevas ideas, probarlas y dedicarles el tiempo y los recursos necesarios, en vez de rechazarlas directamente sin haberlas evaluado.

FUENTE: HAYES (2002).

WEST (1994) estableció cinco características necesarias para que un equipo se convierta en motor de cambio en una organización. La primera característica es que el equipo tenga una **visión clara** de los objetivos que quiera conseguir, esto es, una visión común de la finalidad última del equipo. No se puede dar por hecho que existen los mismos objetivos entre los miembros de un equipo una vez que se forma, queda una tarea de hacer que esos objetivos sean participados por todos los miembros del equipo. La segunda característica es el establecer una **comunicación** coherente y apropiada. La tercera tiene que ver con la **flexibilidad**, reto imprescindible para responder a las preocupaciones o sugerencias de los demás. El equipo no ha de monopolizar las ideas sino que ha de estar abierto a nuevas sugerencias y experiencias en el camino de la mejora. La cuarta característica es la **persistencia** en el mantenimiento de puntos de vista, hecho que no quiere decir que no se pueda cambiar de opinión siempre que se razone dicho cambio. La quinta característica es la **participación**, extensible no sólo a los miembros del equipo sino más allá, a todos los miembros de la organización recibiendo sugerencias y aportaciones que puedan incorporarse al equipo. Cuantas más personas participen en el proceso más posibilidades habrá de que el cambio pueda tener éxito.

Teniendo en cuenta las premisas anteriores, se puede afirmar que un método de participación aplicable para el diagnóstico, análisis y solución de los problemas de trabajo son los llamados círculos de calidad, grupos de participación o círculos de desarrollo. Los círculos de calidad fueron implantados en Japón en 1962 por la «Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros». NICOLETTI (1992) afirma que conceptualmente nacieron en los Estados Unidos en la década de los años cincuenta, en el marco de pensamiento de la Escuela Organizativa de las Relaciones Humanas. A pesar de ello, fueron implantados con una finalidad concreta por la empresa Toyota en Japón en la década siguiente.

Todo tipo de maquinaria y de tecnología comporta a la hora de su funcionamiento desajustes sobre las especificaciones iniciales en cuanto a su utilización aunque haya sido sometida a pruebas eficientes. Surgen imprevistos que no tuvieron en cuenta los ingenieros de diseño y producción que crearon dicha herramienta de trabajo y que tampoco se detectaron en las pruebas y ensayos realizados. Los operarios son los primeros en descubrir los fallos y los problemas derivados de funcionamientos no esperados. En este sentido adquiere una especial importancia la experiencia y el conocimiento de los trabajadores, de ahí la necesidad de formar equipos de trabajo para localizar, analizar y resolver los problemas del funcionamiento de las máquinas.

Por tanto, los círculos de calidad no nacieron en Japón como un programa establecido para mejorar la calidad, sino que los *mánagers* pretendían activar el recurso oculto y no utilizado de la experiencia de los trabajadores y de su conocimiento detallado del puesto de trabajo con el fin de identificar problemas y buscar soluciones. Por ello, los círculos de calidad jugaron un papel importante sobre todo en la fase de implementación de medidas de automatización, momento en que no se tienen experiencias de cómo va a funcionar, qué problemas van a surgir y la manera de resolverlos.

Los círculos de calidad están formados por trabajadores, ingenieros, supervisores y jefes de planta. De esta forma aquéllos se implican abiertamente en la marcha de la empresa, se sienten motivados por el hecho de ser preguntados sobre problemas y cómo pueden ser solventados, en definitiva, sobre la mejora de los procesos. La motivación y la identificación de los trabajadores con la empresa está en el centro de la filosofía de los círculos de calidad de Japón. En consecuencia, la implantación de los círculos de calidad en cada empresa responde más a una estrategia de gestión que a un objetivo de buscar vías de participación de los trabajadores. De hecho, los sindicatos no suelen considerarse competentes en este tema.

El éxito de los círculos de calidad en Japón se explica por los contextos específicos, idiosincráticos, de aquel país, como por ejemplo el hecho de que el modelo productivo japonés se base en un sistema de relaciones laborales que constituye una réplica de la familia, con una autoridad jerárquica patriarcal muy marcada. En 1974 fue la compañía norteamericana Lockheed la que puso en funcionamiento los primeros círculos de calidad en los Estados Unidos. En Europa, por influencia de las corrientes managerialistas norteamericanas, se han relacionado los círculos de calidad con la mejora de la calidad, ya que a través de la cualificación e integración de determinadas tareas en los círculos de calidad se pretendía mejorar la producción. En Inglaterra, la empresa Rolls Royce los implantó por primera vez en 1978. Posteriormente y durante la década de los años ochenta se fueron popularizando en todos los países industriales. En España, las grandes empresas, sobre todo las del sector de la automoción, los han ido incorporando como un medio imprescindible para iniciar la transformación de la organización.

El objetivo fundamental de los círculos de calidad es establecer un conjunto de soluciones y respuestas ante determinados problemas planteados dentro de una organización, relacionados fundamentalmente con la calidad, la competitividad, intentando optimizar las empresas en todo lo que realizan siendo al mismo tiempo el camino para la consecución de la calidad integral dentro de la propia organización.

Los principales objetivos perseguidos mediante las actividades del círculo son la mejora de los procesos empresariales, la mejora de la comunicación, especialmente en los niveles inferiores y en los ejecutivos, la mejora de la cualificación profesional y las capacidades individuales y la mejora de la motivación de los trabajadores.

Al principio, para la implantación de un modelo de calidad total, se parte de círculos de calidad a nivel de la dirección para, una vez que éstos estén implantados en los más altos niveles de organización, ir descendiendo en la organización hasta conseguirlos en todos los niveles. Hasta que no se realiza este proceso, no se asegurará el éxito de los círculos y por tanto una gestión de calidad total adecuada.

A diferencia de los comités –que reúnen a funcionarios jerárquicos (principalmente del más alto nivel) y que se han caracterizado por pobres resultados obtenidos–, los círculos de calidad se centran en el personal que hace las tareas (jefes, operarios y empleados), y sus propósitos son tanto la resolución de los problemas que se presentan en los sectores en que éstos trabajan, como su implicación y participación. Al personal se le estimula a trabajar en colaboración, buscando constantemente ideas para mejorar el producto.

Todo esto se traducirá en una mejora continua de todas las actuaciones empresariales, es decir, en la producción, en los programas de trabajo, en la reducción de costes globales, en el análisis de ratios coste/utilidad empresarial, en el incremento de la efectividad del trabajo en equipo, en el aumento de la motivación, en la mejora de las comunicaciones, etc., esto es, en la consecución de la calidad integral de la empresa.

Un círculo de calidad es un grupo de personas que se reúnen voluntariamente y de forma regular para identificar, analizar y resolver problemas que pertenecen a su propio trabajo. Se trata de grupos de trabajo formados por un número reducido de personas, con diferentes cargos y funciones prestando servicio dentro de una misma área o no, con reuniones periódicas y continuas. En el medio local es preferible estructurarlos respetando el principio de equivalencia jerárquica (personas del mismo nivel) a fin de evitar que se desvirtúen y se conviertan en pirámides donde predomine la simetría y algunos impongan sus opiniones a otros; así como no exceder el número de 6 ó 7 miembros, para evitar las verbalizaciones y un posible exceso de debate.

La organización de los círculos de calidad normalmente comprende:

1. Un líder por grupo, que contribuye a ordenar las actividades y que tiene un rol que puede ser rotativo. Es aconsejable dejar a cada líder el tiempo necesario para que se establezca como tal antes de rotarlo.
2. Un facilitador, responsable de concurrir a la organización de los diferentes grupos pero no a la determinación de los temas a tratar ni a influir en las soluciones que ellos tendrán que proponer. Tiene a su cargo el entrenamiento en cuestiones referentes a la dinámica en grupo.
3. Un comité de dirección formado por autoridades de la organización y eventualmente por un miembro de cada grupo. Su propósito radica en hacer un seguimiento de la evolución de los grupos y organizar la presentación y difusión de sus propuestas.

Los círculos de calidad se reúnen de forma periódica (por ejemplo, quincenalmente) y sus reuniones duran un par de horas. El grupo de personas que lo integra se renueva permanentemente ante cada problema planteado, por lo que se considera fundamental la formación de todo el personal de la organización para que sea capaz de participar en la solución de los diferentes problemas que se pueden presentar dentro de la organización. Es necesario establecer dentro de la propia empresa un ambiente adecuado para desarrollar las habilidades, creatividad y cualificación de todo el personal.

El círculo varía según la naturaleza e importancia de las cuestiones planteadas, del tamaño de la organización, de la tecnología aplicada, de la política de I+D seguida por la empresa y del tiempo necesario para la investigación, análisis y resolución de los problemas planteados. Estos círculos de calidad funcionan correctamente sólo si existe una integración de ideas de la alta dirección con las gerencias intermedias, si hay un compromiso en los diferentes niveles de su aplicación y adopción como cultura empresarial. Se trata de actividades de carácter preventivo, para evitar en último caso la no calidad.

La aplicación de los círculos de calidad presenta un conjunto de ventajas como el hecho de que facilitan la aplicación y el trabajo en conjunto entre los diferentes niveles intermedios de la organización y los altos directivos, así como que se encaminan a la búsqueda de las causas que ocasionaron los problemas planteados, buscando la solución más adecuada una vez que se haya llegado a un consenso para los integrantes.

Por tanto, existe una estructura de organización flexible a los posibles cambios y adaptada a las nuevas condiciones económicas de los mercados. Como consecuencia de que la empresa se mueve en un entorno competitivo y de gran evolución y desarrollo, se necesitan grupos de personas especializadas para la resolución de problemas medioambientales, así como de investigación y desarrollo, formando, en este sentido, los círculos de calidad medioambientales y los círculos de calidad de investigación y desarrollo. A diferencia del resto de círculos existentes, este tipo de círculos han de estar formados de forma continua por el mismo grupo humano caracterizado por su gran preparación y formación en estos temas, pues son considerados prioritarios para que una empresa sea competitiva y, por tanto, para la consecución de la calidad en todos los niveles empresariales.

Dentro de un círculo de calidad determinado, como indica JIMÉNEZ MONTAÑÉS (1996) podemos encontrar las siguientes fases consideradas de dentro hacia fuera del círculo y necesarias para la consecución de los objetivos:

1. Comprensión de que es necesaria la mejora a un nivel determinado.
2. Selección del personal adecuado y calificado que pueda desarrollar su actividad de forma positiva dentro del círculo.
3. Compromiso, por tanto, de todos los integrantes de que se actuará para la consecución de la calidad planificada.
4. Estructuración del equipo humano para conseguir el objetivo propuesto, asignando a cada uno de ellos estas funciones para las que se encuentran más preparados y son especialistas.
5. Planificación de la calidad, establecimiento del programa de calidad que se pretende conseguir, diseño del proceso que se implementará para la consecución del mismo, análisis de las necesidades externas e internas empresariales para que queden reflejadas en los presupuestos y diseños.

6. Por último, el ciclo Deming, denominado PDCA (*Planification-Do-Check-Action*), es decir, planificar, hacer, verificar y actuar, considerado como una ampliación del proceso que da lugar a un procedimiento continuo destinado a la consecución de la mejora en cualquier etapa del ciclo de producción.

Las conclusiones de los círculos son generalmente presentadas al jefe o agente responsable de las tareas en cuestión, aunque es habitual que se debatan previamente en el comité de dirección. Éste no ha de actuar como filtro, sino que su intervención es más que nada de coordinación, buscando que se puedan unir esfuerzos en el caso de proyectos y propuestas paralelas. Las soluciones o innovaciones aceptables –y eventualmente su instrumentalización técnica efectuada por los responsables respectivos– han de ser difundidas en la organización con indicación del círculo que les da origen.

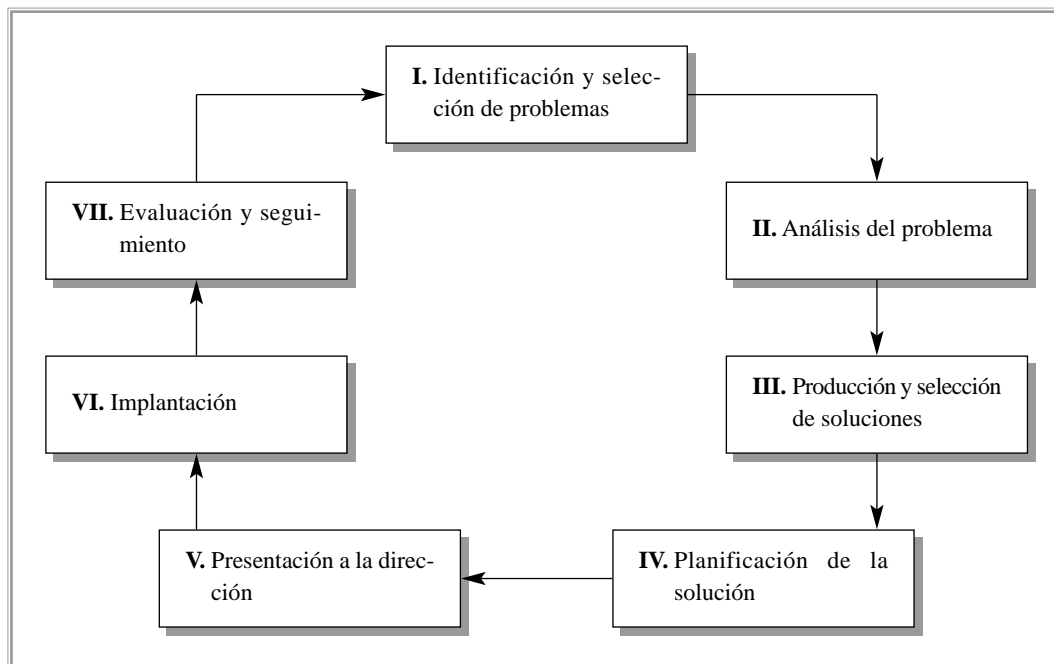
Un aspecto importante a puntualizar es que los círculos fijan sus propios plazos para el tratamiento de los temas. La urgencia ha de derivar de su interés en que una solución o innovación se ponga en marcha y no porque les haya sido impuesta. Por otro lado, la implantación de los círculos de calidad ha de ser gradual, empezando por el personal más predispuesto a participar. La experiencia indica que después irán proliferando por emulación.

En este sentido, VECIANA (1999) señala que los círculos de calidad emergen por la necesidad de una mejora permanente en los procesos de trabajo. Los objetivos de estos grupos son aprovechar el conocimiento práctico y la experiencia cotidiana del personal para la resolución de problemas o para conseguir la mejora permanente como factor de competitividad. Por lo tanto, la organización y funcionamiento de la mejora de la calidad se basan en el trabajo en equipo. Las razones las podemos encontrar en las ventajas que comporta trabajar en equipo: 1) más conocimientos e información; 2) amplía la gama de enfoques; 3) mayor aceptación de la decisión final, y 4) mejor comprensión de dicha decisión.

En definitiva, los círculos de calidad se centran únicamente en los problemas de la calidad de la producción. Están compuestos por diferentes categorías (obreros voluntarios o designados, jerarquía, técnicos de taller o de los servicios funcionales) y se dedican ante todo a comprobar la calidad de los productos (índice de desperdicio de materias primas, índice de desecho de productos terminados, porcentajes de retoques que hay que realizar) y de la organización del control de calidad (control por puestos de trabajo o por especialistas de un servicio funcional, control sistemático o por sondeo, control durante la producción y/o control final). Realizan estudios precisos, basados casi siempre en datos estadísticos para descubrir en qué lugar del sistema de producción se generan los defectos y el desperdicio de materias y cuáles son sus causas: mala calidad debido a las materias primas, a las máquinas o a los hombres. Una vez efectuados estos estudios, presentan propuestas de solución: control sistemático de las materias primas antes de utilizarlas para la producción, compra de nuevos equipos o modificación de las máquinas existentes, desarrollo del mantenimiento preventivo, reorganización del trabajo, formación del personal. Sin embargo, no tienen poder para decidir sobre las diferentes soluciones, todo lo más, en algunos casos pueden contribuir directamente al establecimiento de normas de calidad: por ejemplo, cuando parte de los defectos son imputables a los hom-

bres: en ese caso las normas de calidad se hacen más severas y se considera que el solo hecho de crear círculos de calidad incitará a los obreros a prestar más atención y cumplir de esta manera las normas revisadas. Estos círculos pueden organizar también campañas de calidad en los talleres (publicidad, concursos, carteles, organización de *stands* en los que se llevan a cabo las diferentes operaciones que se realizan en el taller y en los lugares responsables de los defectos más frecuentes).

Teniendo en cuenta la operativa de los círculos de calidad, podemos representar gráficamente el proceso de solución de problemas de un círculo de calidad:



FUENTE: PEIRÓ y GONZÁLEZ ROMÁ (1993).

En la actualidad existe una importante discusión acerca de la bondad de los círculos de calidad. Para algunos autores los círculos de calidad han sido un método empleado con éxito en Japón pero con escasos resultados en las empresas de los países occidentales<sup>7</sup>. Los gestores de las empresas norteamericanas han tenido más interés en determinar quién les merece crédito o censura que en institucionalizar la mejora. Se pensó que por el solo hecho de poner en práctica los círculos de calidad se garantizaba la mejora continua y falló el liderazgo del proceso de la mejora que correspondía a los *mánagers*. Sin embargo, con el relanzamiento de la estrategia de la calidad en sus distintas variantes, a lo largo de los años noventa, derivada del Nuevo Enfoque, han vuelto a tomar protagonismo los grupos de mejora, una versión más adecuada a los nuevos tiempos de los círculos de calidad.

<sup>7</sup> HALL (1991).

El nacimiento de los **equipos de mejora** (*Quality Improvement Teams, QIT*) se debe a un doble factor. En primer lugar, constituyen la respuesta que las empresas han dado al agotamiento de los círculos de calidad. Las reuniones semanales o quincenales de los círculos se convierten pronto en rutinarias y están sometidas a un progresivo desinterés. Cuando los directivos ven que los círculos de calidad languidecen los reconvierten en equipos de mejora. El segundo factor impulsor del desarrollo y auge de los equipos de mejora es la filosofía de la calidad total. Las empresas que han puesto en marcha programas de calidad total necesitan el soporte de los equipos de mejora.

Los equipos de mejora son grupos de personas con conocimientos, capacidades profesionales y experiencias apropiadas, creado por la dirección específicamente para tratar y resolver un problema particular, generalmente sobre un proyecto base. Su actividad se extiende no solamente al proceso de producción sino que incluye la producción entera y el sistema operativo, la seguridad e higiene, la relación con los clientes y proveedores.

Los aspectos más destacables en los equipos de mejora son los siguientes:

1. *La selección de los miembros y el liderazgo.* El elemento más importante de un equipo de mejora son sus miembros. Debe tratarse de personas con conocimientos y experiencias relevantes, integrados en pequeñas unidades de 5 a 10 miembros para facilitar la interacción. Deben incluirse miembros de secciones diversas y no limitarlos solamente a las áreas operativas o técnicas directamente implicadas con el problema. El número de personas del área donde está el problema no debería superar el de dos miembros. El líder tiene la responsabilidad mayor en el funcionamiento del equipo, en el mantenimiento, en la selección de los miembros y en el entrenamiento.
2. *Los objetivos del equipo de mejora.* Al comienzo de cada sesión el líder debe fijar con claridad los objetivos que se pretenden conseguir para no distraer el trabajo con otros problemas y centrar el tema en lo que interesa resolver.
3. *Las reuniones de los equipos.* La agenda debe ser preparada por el líder y distribuida a cada miembro del equipo antes de cada sesión. En la sesión el líder orienta a los miembros del equipo acerca de la dimensión del problema, del método y de las técnicas a utilizar.
4. *Dinámica del equipo.* En toda actividad del equipo las interacciones de los miembros constituyen el aspecto vital para el éxito. Para ello es importante crear un clima para la creatividad, favorecer que todos los miembros del grupo hablen y contribuyan con sus ideas, fomentar la aproximación de puntos de vista o ideas diferentes que puedan emerger, romper las barreras de la comunicación, ayudar a que todos los miembros sean creativos. El grupo se convierte en el punto de referencia del individuo. Su satisfacción nace de su incorporación al grupo y del grado en que identifica sus objetivos con los del grupo.

Los **grupos de proyecto** están formados por diferentes categorías, al igual que los círculos de calidad. Se crean cuando va a realizarse un cambio importante en la empresa: la implantación de una nueva fábrica o de un nuevo taller, la compra de una tecnología importante, la reorganización completa del trabajo, la distribución de los horarios de trabajo o el lanzamiento de un nuevo producto. Por definición, son temporales, pero pueden permanecer después del cambio si se les induce a evaluar las consecuencias y a compararlas con las previsiones. El grupo de proyecto no decide el cambio ni sus diferentes componentes; se limita a ser consultado, aunque puede examinarlo todo: da su opinión sobre las distintas alternativas posibles, mide los efectos económicos y sociales de cada una de ellas, con costes comparables. Centran su atención en las condiciones y organización del trabajo, partiendo de la hipótesis de que no debe perderse la ocasión de un cambio importante para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en el trabajo.

Ninguno de los tipos de grupos citados tiene, formalmente, poder de decisión: se les informa, llevan a cabo análisis, formulan deseos y propuestas. No obstante, el valor del análisis y la seriedad de los argumentos de sus propuestas pueden lograr que se les escuche y, en este caso, toman parte, a pesar de todo, en el proceso de toma de decisiones <sup>8</sup>.

Los **grupos autónomos o semiautónomos** de producción son parcialmente diferentes de los tres grupos anteriores ya que tienen formalmente poder de decisión en una serie de campos aunque dentro de ciertos límites. La principal limitación consiste en que la autonomía de decisión se inscribe en el marco de un contrato negociado entre el grupo y la dirección, en el que se precisan los objetivos (cantidad de productos, calidad, plazos de fabricación) y la remuneración (masa salarial de la que se dispone); este contrato se negocia periódicamente con la lógica implícita de que el grupo propone objetivos cada vez más altos para incrementar su remuneración. En el marco del contrato, dispone de una amplia autonomía de decisión:

- a) Determina la plantilla necesaria para lograr los objetivos (lógicamente, tenderá a reducirla para aumentar la remuneración de cada uno); selecciona a sus miembros si alguien se marcha, divide las tareas y distribuye (asignación fija o de acuerdo con un sistema de rotación del puesto de trabajo).
- b) Dispone de cierto margen de maniobra para repartir la carga de trabajo a lo largo del día o de la semana (de esta manera puede variar la intensidad del trabajo en distintos momentos, ya que controla la planificación).
- c) Dispone de poder disciplinario sobre sus miembros, pudiendo incluso excluir a algunos de ellos (en efecto, el grupo autónomo implica a menudo la disminución del control por parte de la jerarquía directa y la supresión de la primera línea de mando).
- d) Tiene poder para distribuir como crea conveniente la masa salarial de que dispone siempre que respete las normas en materia de clasificación.

---

<sup>8</sup> DUBOIS y GIANNINI (1991).



La formación de los grupos autónomos de producción va acompañada a menudo de una reorganización del trabajo que tiende a ampliar las tareas (ampliación del tiempo del ciclo) y a enriquecerlas (recuperación por parte del grupo de las tareas de manipulación, control de calidad, regulación y reparación y de gestión). Por esta razón, en algunos casos el grupo autónomo dirige la formación de sus miembros (planes y contenidos de la formación, relación entre formación y retribución, autoinformación o recurso a una ayuda externa).

El grupo autónomo dispone, por supuesto, de las prerrogativas de los grupos de expresión, de los círculos de calidad y de los grupos de proyecto: puede someter a la jerarquía cualquier propuesta argumentada en lo que se refiere al equipo y a las condiciones de trabajo (a veces dispone de una sala de descanso). En la literatura ha sido frecuente identificar los grupos semiautónomos con los círculos de calidad, los equipos de mejora, los grupos *ad hoc*, etc. La identificación de conceptos se debe al hecho de que la formación de grupos en el marco de la organización de las empresas es algo relativamente nuevo y a que las consecuencias sobre el trabajador son en muchos aspectos similares.

Los grupos semiautónomos van unidos a una concepción postmoderna, descentralizada, de estructura organizativa no vertical de las empresas. Pueden definirse como grupos de entre 10 a 15 trabajadores, con niveles de cualificaciones similares, polivalentes, que bajo la dirección de un coordinador asumen la responsabilidad del autocontrol y autodirección de los procesos de trabajo y producción vinculados con las funciones de planificación, toma de decisiones, control de la calidad total y mejora continua. Para algunos autores, la introducción de estos grupos supone una verdadera revolución organizativa en las empresas, hecho que se recoge en la literatura manageralista en forma de una opinión favorable respecto a la implementación de estos grupos.

La creación de grupos semiautónomos permite una gestión mucho más eficaz de la empresa y poder aplicar técnicas diferentes de mejora a través de los grupos, tales como la reducción de la desviación de los tiempos de producción, la reducción de la variabilidad de los límites de tolerancia que evite el efecto conocido como «tolerancia apilada» (*tolerance stackup*).

Para la consolidación de los grupos semiautónomos deben desarrollarse nuevas estructuras que se inspiren en la cooperación en lo que respecta a la división del trabajo, la organización del mismo, el contenido de las tareas y las estructuras de personal. En este sentido, los grupos semiautónomos han de tener las siguientes características:

- a) Los trabajadores del grupo han de poseer cualificaciones similares.
- b) La estructura igualitaria y flexible del grupo posibilita la sustituibilidad de unos trabajadores por otros dentro del grupo.
- c) El grupo ha de ser responsable no sólo de una parte de la producción, esto es, de los resultados, sino también de los procedimientos y funciones asociadas a la misma organización de la producción y del trabajo.

- d) El grupo ha de gozar de autonomía interna para distribuir y planificar el trabajo.
- e) Su unión a las estructuras generales y al proceso de producción se debe basar en el principio de condiciones pactadas.

El significado central del principio de grupo de trabajo cualificado deriva de una doble dinámica. Por una parte, una dinámica histórica en la que se ha desarrollado hegemónicamente un tipo determinado de división del trabajo y de la organización hasta que el paradigma taylorista-fordista entró en crisis tras experimentar disfuncionalidades en relación con los nuevos cambios y transformaciones de los sistemas de producción, ahora muchos más dependientes de una rápida adaptación al cambio permanente (tecnológico, de mercado, financiero, etc.). Por otro lado, una dinámica que tiene que ver con la biografía profesional de los trabajadores en el sentido en que ha cambiado sustancialmente la formación genérica de los mismos, pudiéndose asegurar que los activos potenciales tienen mayor volumen de competencias que antes, esto es, en aquel escenario de cierta estabilidad profesional de por vida.

El origen de los grupos semiautónomos es paralelo al de los círculos de calidad aunque su implantación más decidida se realizó a lo largo de la década de los ochenta. Los círculos de calidad fueron anteriores en el tiempo y en su implantación en Japón, de donde se trasladaron hasta Estados Unidos y Europa, pero pronto mostraron su lado débil y su agotamiento. Alternativamente se buscaron otros tipos de organización más adaptados a las necesidades de las empresas, como, por ejemplo, las grupos semiautónomos que imprimieron otro tipo de racionalidad a la organización de la producción y del trabajo. Desde el punto de vista de la implicación en el trabajo, se puede considerar que los grupos semiautónomos configuran el proceso más avanzado y complejo de la organización cooperativa. La empresa pionera en la creación de estos grupos fue la Volvo-Saab en Suecia, a principios de los años setenta. La Volkswagen inició un proyecto piloto en 1975 que finalmente abandonó al considerar que no representaba una respuesta adecuada a las necesidades de la empresa. Finalmente volvió a replantearse la implantación de los grupos semiautónomos a partir de 1982 en la planta de Kassel. Por su parte, la General Motors planteó a principios de los años setenta un nuevo estilo de relaciones laborales en su planta de Tarrytown para contrarrestar la fuerte presión de los trabajadores en respuesta a las condiciones de trabajo; a finales de los años setenta se había generalizado en la compañía la idea de los *employees participation circles*. Con este cambio la empresa pretendía alcanzar: a) una mayor integración del mantenimiento y del control de la calidad en la producción; b) la delegación de mayores competencias y responsabilidades a los trabajadores, con una nueva valoración y elevación de fabricación de productos sin errores; c) lograr menos paradas y pérdidas de tiempo mediante la atribución de una serie de tareas a los grupos, en contraposición con la organización del trabajo individualizada propia del taylorismo; d) la reducción del absentismo gracias a la mejora de las condiciones de calidad de vida laboral; e) el desarrollo de la cooperación en aras de la mejora continua, y f) la mejor utilización de las competencias y cualificaciones de los trabajadores.

La divulgación más fuerte de los grupos semiautónomos tuvo lugar en la década de los años ochenta en los Estados Unidos y en Europa, como consecuencia de la necesidad de las empresas de buscar formas organizativas que contrarrestaran la competencia de las empresas japonesas así como de la mejora de la calidad de los productos y la reducción de los costes de producción. Sin embargo, la implantación de los grupos semiautónomos se ha encontrado con resistencias de diverso tipo y diverso grado según los países. En los Estados Unidos, la mentalidad dominante de la eficiencia facilita la recepción de nuevas formas de organización importadas de las empresas japonesas, aunque tengan que inscribirse muy a menudo en fórmulas rígidas referidas a la división del trabajo. En Inglaterra, donde se produjo una fuerte crisis en las relaciones industriales durante la década de los años ochenta, los sindicatos se opusieron abiertamente a los cambios organizativos. En Alemania las resistencias se derivan de la capacidad de decisión que tienen los sindicatos en los comités de empresa y de dirección de las empresas, pero tanto en este país como en los países escandinavos y en Austria, se ha desarrollado una filosofía de la producción en la que se han podido incorporar los «nuevos conceptos de producción», con una mayor o menor connivencia de trabajadores y sindicatos según los casos específicos. En los países latinos, Francia, España e Italia, las resistencias han sido mayores debido a la tradición histórica de distanciamiento entre la clase trabajadora y la clase empresarial y, en consecuencia, a la desconfianza aguda existente entre los trabajadores frente a las propuestas de cambio de las empresas. Los sindicatos ven en estas fórmulas una pérdida de poder dentro de las empresas.

Pero las resistencias a la implantación de los grupos semiautónomos no sólo provienen de los trabajadores y de sus representantes sino también de los propios managers y mandos. Éstos no se habían opuesto a los círculos de calidad en la medida en que este tipo de grupos no afectaban a la estructura organizativa. Sin embargo, la percepción de los managers y de los cuadros de mando es que los grupos semiautónomos rompen con la tradicional jerarquía organizativa, restándoles poder dentro de la organización. Esto es, los grupos semiautónomos suponen también cambio organizativo y, entre otras cosas, acabar con numerosas rutinas de mando y con posiciones de poder.

Pensar en grupos semiautónomos no es referirse al hecho de que en la empresa se creen pequeñas unidades de trabajo en las que se integran trabajadores de una sección para conseguir objetivos relacionados con la producción, los procesos de calidad, etc. La implantación de grupos semiautónomos debe ir acompañada de una filosofía general o cultura de empresa y que comienza con los equipos directivos. Esta filosofía arranca del principio general de que el sistema de producción debe entenderse como un sistema social, donde la tecnología sea una variable dependiente y, por consiguiente, los conceptos de producción deben estar centrados en el trabajador, convertido, así, en la piedra angular en el desarrollo de una cultura democrática en la empresa.

El espíritu de los grupos semiautónomos es, por una parte, el trabajo en equipo, el apoyo mutuo, la interacción; por otro lado, la autonomía en la distribución de tareas y la realización del trabajo. Este fenómeno no debe darse de forma aislada en una empresa. En una primera fase los directivos y managers comienzan a entender la gestión de una forma distinta y se preparan para que sus ideas y prácticas sean implementadas en el núcleo de operaciones.

La organización de la empresa a partir de los grupos semiautónomos hace necesario distinguir entre éstos y los denominados grupos tecnológicos:

- a) *Grupo tecnológico o célula de producción.* Se parte de la idea de descomponer los largos procesos de producción, el *flow path*, en familias. En cada familia se distinguen células. La célula de trabajo se organiza en un espacio independiente, con una infraestructura de herramientas y de equipamientos de máquinas suficientes. Pero no significa que exista rotación en el trabajo, ni un trabajo similar en todos los puestos. Cada puesto es atendido por un trabajador que tiene su carga de trabajo. Solamente cuando las cargas de trabajo no están suficientemente repartidas cabe esperar el apoyo de otros compañeros de la célula para desarrollar el trabajo señalado. Dentro del grupo existe generalmente un jefe que suma tareas de vigilancia y es el responsable último de los procesos. Se trata, por tanto, de una modalidad de organización directamente orientada a la producción y la mejora de los métodos de producción. No se supera un cierto sentido de propiedad que tiene el trabajador sobre su puesto, que, cuando es considerado como menos penoso y/o de mayor prestigio, no se está en disposición de cederlo en rotación a otro compañero. No existen tampoco tiempos de discusión de problemas propios de la sección, ni se fomenta el intercambio de opiniones entre los trabajadores. Aunque dentro del grupo crece un sentimiento de pertenencia al grupo y, por tanto, una base más sólida y permanente para procesos interactivos, sin embargo, apenas se desarrollan interacciones más complejas que en la producción en línea. Las células de producción se convierten en centros de responsabilidades desconocidos en la tradicional división del trabajo taylorista. El líder o el grupo pueden recibir el encargo de introducir mejoras en la calidad, en la reducción de costes, en los tiempos muertos, en la flexibilidad, en las capacidades de los trabajadores, en el tiempo de procesos, en la realización del inventario, etc.
- b) *Grupos integrados en células flexibles de producción (CFP) o células de fabricación flexible (FMS).* Las células flexibles pueden organizarse teóricamente desde una doble perspectiva: desde una división estricta y taylorista del trabajo o desde la formación de equipos o grupos semiautónomos con unas cualificaciones iguales. En el primer caso existen dos o más trabajadores cualificados a los que se exigen requisitos mayores de conocimientos. Su tarea se centra en controlar todo el sistema, manejar la información, coordinar el trabajo, supervisar al resto de trabajadores. Supeditados a estos trabajadores más cualificados se encuentran los trabajadores menos cualificados, encargados de atender directamente a las máquinas. A la parte inferior de la jerarquía se destinan trabajadores no cualificados que cumplen tareas más onerosas, como acciones en el exterior de las naves, cargar y descargar las máquinas o suministrar repuestos en línea.
- c) Otra manera de organizar el grupo aplicando las técnicas modernas es el de la creación de *grupos integrados por trabajadores cualificados y flexibles.* En el caso de diferencias de cualificaciones, el grupo se compromete a apoyar su formación hasta que adquieran las capacidades del resto. La organización del trabajo se basa en una mínima división del trabajo en relación con las funciones, tareas y responsabilidades. Todos los trabajadores pue-

den realizar tareas que realizan los demás, lo que exige en la mayor parte de los casos que el trabajador sea polivalente, es decir, que tenga las competencias para realizar tareas que se asignan a diferentes puestos de trabajo. El grupo asume una serie de tareas que permiten, por un lado, reducir los costes mediante la utilización más intensiva de las máquinas y, por otro, la mejora de la producción. Los trabajadores se encargan del mantenimiento preventivo, evitando interrupciones, se familiarizan con las averías comunes e intentan resolver problemas conjuntamente. El elemento básico que se añade sobre las dos modalidades anteriores es el de la flexibilidad. En este caso se observa un avance importante en la organización y que se da un intercambio en los puestos de trabajo. De cada trabajador se espera que conozca todos los puestos de trabajo de la célula y que pueda desempeñar la actividad de cualquiera de ellos.

Entre las ventajas de los grupos semiautónomos destaca el hecho de que supone una organización de la empresa que responde mejor a la cultura, la formación y la madurez democrática de los países desarrollados. De la confrontación de otras épocas entre trabajadores y empresarios se ha pasado a la colaboración para entrar ahora en una nueva fase en la que adquiere un papel relevante la participación. A partir de esta premisa, los grupos semiautónomos presentan otras ventajas como:

- a) Crean un espacio para el crecimiento personal del trabajador. El grupo constituye el espacio donde se producen las interacciones que permiten a la persona desarrollar y satisfacer los sistemas de necesidades más promovidos por la cultura en la que el trabajador se ha socializado, como el prestigio, el reconocimiento de sus actividades, la capacidad de influencia y la creatividad. El trabajador, por otra parte, sabe que sus iniciativas tendrán alguna consideración en la empresa cuando ésta valora realmente la experiencia y el interés del trabajador en la misma.
- b) Consecuentemente mejora la satisfacción y la motivación. No se trata de la motivación con fines individuales, como proponía la Escuela de Relaciones Humanas, sino de motivaciones que hacen converger los intereses de los trabajadores con los intereses de la empresa, objetivo fuera del alcance de las formas tradicionales de organización del trabajo y de la producción. Como consecuencia de la mayor satisfacción y motivación de los empleados disminuye la fluctuación y los costes de personal para los departamentos centrales como el de planificación del trabajo, programación, dirección de la producción, mantenimiento y control de calidad.
- c) El grupo permite la utilización y desarrollo de los conocimientos y experiencias acumulados por un trabajador a lo largo de su vida laboral. Hoy nadie duda de que quien más sabe de un puesto de trabajo no es el que lo planifica y define sino quien lo desarrolla. El mismo taylorismo que despojaba al trabajador de toda actividad mental había tenido que admitir que la experiencia de los trabajadores en la utilización de las máquinas, en el conocimiento de su funcionamiento, en las averías, era algo que no se podía desperdiciar en el marco de la organización científica.

- d) A través del grupo se consigue una saturación más alta del trabajo de las máquinas. La intensificación en el rendimiento de las máquinas puede provenir de una doble vía: mediante la utilización máxima de sus posibilidades y mediante la reducción de los tiempos necesarios para el mantenimiento, reparación de averías, interrupción de los procesos y utilización indebida. El grupo actúa, precisamente, sobre el núcleo central de estos problemas.
- e) Hay, asimismo, una intensificación del trabajo. El grupo produce más que el trabajador individual.
- f) El trabajo en equipo supera el problema de la dicotomía entre cualificación/recualificación. El trabajo en grupo implica en sí mismo una recualificación de los miembros que se consigue no solamente por el hecho de que los trabajadores que integran un grupo obtienen una cualificación general más elevada, sino por el tipo de funciones y responsabilidades que asumen y que comprenden el conocimiento de todos los puestos de trabajo, la capacidad de sustituir a cualquier miembro del mismo y, por consiguiente, de rotar. En este caso se atribuyen a los trabajadores todas las acciones y responsabilidades de la empresa moderna como, por ejemplo: planificar la tarea a realizar; planificar la carga de las máquinas; distribuir la carga entre los miembros; preparar las máquinas; corregir desajustes y desviaciones; encargarse del mantenimiento preventivo total de las máquinas; reparar las máquinas; controlar la calidad, la variabilidad y las medidas; programar el suministro de materiales a los puestos de trabajo; velar por las condiciones de seguridad en el trabajo; mejorar la calidad humana del trabajo y promover medidas para la formación de los trabajadores. En el grupo de trabajo se integran, por tanto, numerosas funciones que en otro sistema quedan al margen: la autonomía en el trabajo, la carencia de supervisores, el control de la calidad, la solución de problemas, la flexibilidad en los puestos. Los grupos conducen al abandono de las técnicas básicas de organización taylorista ya que descentralizan la jerarquía, se abandona la división clásica del trabajo, la supervisión de los supervisores, la multifuncionalidad de los trabajadores y se introducen nuevas formas de retribución de los trabajadores.

El interés de los empresarios por la introducción de grupos semiautónomos se inspira en la posibilidad de reducir los costes ya que, asignando a los trabajadores las operaciones de mantenimiento y reparación de averías y reduciendo los tiempos muertos, se logra una utilización más allá de las instalaciones, así como una mejora en la calidad de los productos, crece la motivación y satisfacción de los trabajadores, lo que repercute en menores costes, puesto que, entre otras causas, cabe destacar la disminución del absentismo y las bajas por enfermedad. Al mismo tiempo que el incremento de la motivación garantiza la calidad del producto, disminuye la fluctuación y los costes de personal para los departamentos centrales como el de planificación del trabajo, programación, dirección de la producción, mantenimiento y control de calidad.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

En conclusión y en lo esencial, más allá del detalle de los experimentos y de su diversidad, podemos concluir asegurando que las empresas de las últimas décadas tienen la posibilidad de incorporar el cambio organizacional como mecanismo para la adaptación a las transformaciones del entorno. Desde una perspectiva contingente, la organización, la empresa es dinámica en la medida en que traslada especificaciones de los cambios del entorno a sus productos y procesos, entre los que destaca, por su importancia, la gestión de los recursos humanos. Destaca por el hecho de que representa un factor difícilmente imitable, pertenece a aquello que se denomina los factores intangibles que pueden aportar ventajas competitivas cuando se despliegan y se desarrollan en la dirección de estar atentos al cambio. El cambio organizacional es parte inherente de la propia organización, desde nuestro punto de vista el cambio es algo que está siempre presente aunque se manifiesta en diversas intensidades a lo largo del ciclo de vida de una organización. Siempre existe la necesidad de la adaptación, de dar respuesta a la novedad, de ajustarse a las variables que influyen en la supervivencia de la empresa. El reto que tiene la empresa, hoy más que nunca, es precisamente el de dotarse de los recursos técnicos y humanos capaces de afrontar dichos cambios.

La organización del trabajo en base a equipos de trabajo no garantiza ni necesaria ni automáticamente el éxito de la organización, como ya apuntábamos al inicio de este documento. Sin embargo, la mayoría de las empresas mejor posicionadas en el mercado y que han sorteado de forma más eficaz las turbulencias del entorno hace años que adoptaron este tipo de organización de las tareas. Los equipos les han ayudado enormemente a poner en práctica los principios de la mejora continua, aumentando de esta manera los niveles de calidad de sus productos y servicios y, así, la satisfacción de sus clientes. Lo que sí se puede asegurar, sin ningún tipo de dudas, es que los equipos presentan un alto potencial de contribución a la organización. Contribuyen, como ya hemos señalado, a la mejora y a la calidad, son un punto clave también para el aumento de la productividad, pero, sobre todo, generan identificación, compromiso, adhesión, consenso sobre el valor de que las cosas hay que realizarlas bien, eficaz y eficientemente. En última instancia, los equipos de trabajo exitosos producen también, a través de dichas contribuciones, una reducción de los costes de producción, ya que la mejora continua equivale a ajustar los objetivos a cero defectos.

## BIBLIOGRAFÍA

ACHILLES DE FARIA MELLO, F. (1983): *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Limusa. México.

ALBIZU, E. y LANDETA, J. (coord.) (2001): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*. Pirámide. Madrid.



- ALBIZU, E. y LANDETA, J. (2001): «Cambios que se están produciendo en el entorno de la función de recursos humanos», en E. ALBIZU y J. LANDETA (coord.): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*. Pirámide. Madrid.
- ALBIZU, E. y OLAZARAN, M. (2003): *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*. Prentice Hall-Financial Times. Madrid.
- ÁLVAREZ DE MON, S. et al. (2001): *Paradigmas del liderazgo*. McGraw-Hill. Madrid.
- ANDREU, R.; RICART, J. y VALOR, J. (1995): *La organización en la era de la información*. IESE. Barcelona.
- ANSOFF, H.I. (1994): *La Dirección y su actitud ante el entorno*. Planeta: Barcelona.
- ARGYRIS, C. (1979): *El individuo dentro de la organización*. Herber. Barcelona.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D.A. (1978): *Organizational Learning*. Addison-Wesley. Reading Mass. Nueva York.
- BARNET, P. y CAVANAGH, J. (1994): *Global Dreams: imperial corporations and the new world order*. Simon and Schuster. Nueva York.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. (1998): «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage», en *Human Resource Management*, vol. 37, n.º 1.
- BARRANCO, F. J. (1993): *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Pirámide. Madrid.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders*. Harvard Business School Press. Boston.
- BECKHARD, R. y PRITCHARD, W. (1992): *Changing the essence. The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- BENNIS, W. (1995): *Cambio y liderazgo*. Deusto. Bilbao.
- BLANCHARD, K. y O'CONNOR, M. (1997): *Dirección por valores*. Gestión 2000. Barcelona.
- BORRELL, F. (1996): *Cómo trabajar en equipo*. Gestión 2000. Barcelona.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Pirámide. Madrid.
- BURNS, T. y STALKER, G. M. (1961): *The management of innovation*. Tavistock Publications. Londres.
- CHANDLER, A. (1978): *Strategy and Structure*. MIT Press. Cambridge.
- CHIAVENATO, I. (1992): *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. Bogotá.



- CLAVER, *et al.* (1995): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Crítica. Madrid.
- DEAL, T. y KENNEDY, A. (1986): *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizativa*. FEI. Buenos Aires.
- DEMING, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- DOLAN, S. L. y MARTÍN, I. (2000): *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*. Gestión 2000. Barcelona.
- DRUCKER, P. F. (1985): *La gerencia en tiempos difíciles*. Orbis. Barcelona.
- DRUCKER, P. F. (1995): *La sociedad postcapitalista*. Ediciones Apóstrofe. Barcelona.
- DRUCKER, P. F. (1996): *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Edhasa. Barcelona.
- DUBOIS, P. y GIANNINI, M. (1991): «El trabajo obrero en grupo en las empresas industriales del Este y del Oeste» en J.J. CASTILLO (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo*. MTSS. Madrid.
- DUCK, J. D. (1998): «Gestionar el cambio», en *Harvard Business Review. Gestión del Cambio*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- DYER, W. (1977): *Team Building: Issues and Alternatives*. Addison-Wesley, Reading M.A.
- ETZIONI, A. (1965): *Complex Organizations: A Sociological Reader*. Holt, Rinehart & Winston. Nueva York.
- FERNÁNDEZ AGUDO, J. (1999): *Dirigir personas en la empresa*. Pirámide. Madrid.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1998): *La función de los recursos humanos en tiempos de cambio*. Gestión 2000. Barcelona.
- FRAGA, R. (1999): «La facilitación de procesos de cambio», en Jorge PONTE (comp.): *El management en el siglo XXI*. Granica. México.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL NÚÑEZ, M.<sup>a</sup> T. (1996): *Los recursos humanos en la empresa española*. Díaz de Santos. Madrid.
- GARCÍA FALCÓN, J. M. (1995): *Dirección estratégica. Fundamentos*. CIES: Las Palmas de Gran Canaria.
- GARCÍA GUTIÉRREZ, C. (2002): «La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información», en *CIRIEC*, n.º 40.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997): *La dirección por valores (DpV). El cambio más allá de la dirección por objetivos*. McGraw-Hill. Madrid.
- GASALLA, J. (1990): *La nueva dirección de personas*. Pirámide. Madrid.

- GÉLINIER, A. (1981): *La organización humana en la empresa*. Tecnos. Madrid.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- HACKMAN, J. R. y OLDMAN, G. R. (1980): *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading MA. Nueva York.
- HALL, P. (1991): «La estructuración de los puestos de trabajo y la organización del trabajo» en J.J. CASTILLO (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the Corporations: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Publishers. Nueva York.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería de la empresa*. Paramón Ediciones. Barcelona.
- HAYES, N. (2002): *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito*. Thomson. Madrid.
- HERMEL, F. (1990): *La gestión participativa*. Gestión 2000. Barcelona.
- HOFSTEDE, G. (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental*. Alianza Editorial. Madrid.
- HUSE y CUMMINGS (1993): *Organization, Development and Change*. 3ª edición. West Publishing Company. Nueva York.
- IBRAHIM, A. B. y KELLY, J. (1986): «Leadership Style at the Policy Level» en *Journal of General Management*, vol. 11.
- ISHIKAWA, K. (1990): *¿Qué es el control total de calidad?* Norma. Colombia.
- KAST, K. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1987): *Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill. México.
- KATZENBACK, J. R. y SMITH, D. K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press. Boston.
- KRAVETZ, D. (1990): *La revolución de los recursos humanos, una nueva dimensión de la gestión empresarial*. Deusto. Bilbao.
- LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W. (1967): *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. (Versión castellana: *Organización y ambiente*. Labor. Barcelona, 1976).
- LIKERT, R. (1967): *The human organizations*. McGraw-Hill. Nueva York.

- MAHON, H. (1992): *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Vergara. Buenos Aires.
- MASLOW, A. H. (1954): *Motivation and personality*. Harper & Row. Nueva York (Versión castellana en DÍAZ DE SANTOS. Madrid, 1991).
- MCGREGOR, D. (1969): *El aspecto humano de las empresas*. Diana. México.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel. Barcelona.
- MILES, R. y SNOW, C. (1986): «Organizations: New Concepts for New Forms», en *California Management Review*, vol. XXVIII, n.º 3, primavera.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.
- MORALES, A. C. (2000): *Arquitectura de Sistemas Organizativos*. ETEA. Córdoba.
- MORGAN, G. (1990): *Imágenes de la Organización*. Karma. Madrid.
- OHMAE, K. (1989): *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. McGraw-Hill. Madrid.
- ORDUÑA, J. M. (1995): «La contribución de la dirección de recursos humanos a la revitalización de las empresas», en *Capital Humano*, núm. 80, julio.
- ORTEGA, F. (1996): «Los grupos sociales», en F. ORTEGA (coord.): *Fundamentos de sociología*. Síntesis. Madrid.
- OUCHI, W. G. (1981): *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. Addison-Wesley. Reading, MA. Nueva York.
- PAYERAS, J. y RONCO, M. (2002): *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento. Un enfoque revolucionario para incrementar los resultados*. Pearson Educación. Madrid.
- PEIRÓ, J. M. (1990): *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. PPU. Barcelona.
- PEIRÓ, J. M. y GONZÁLEZ ROMÁ, V. (1993): *Círculos de calidad*. Eudema. Madrid.
- PÉREZ, J. L. (1999): *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- PETERS, T. (1993): *Reinventando la excelencia. El management liberador*. Ediciones B. Barcelona.
- PETERS, T. (1994): *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*. Deusto. Bilbao.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. H. (1984): *En busca de la excelencia*. Plaza & Janés. Barcelona.
- PFEFFER, J. (2000): *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Gestión 2000. Barcelona.

- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1991): «La organización por unidades estratégicas ya no sirve», en *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 45.
- PUMPIM, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988): *Cultura empresarial*. Díaz de Santos. Madrid.
- QUINTANILLA, I. (1993): «Los recursos humanos en la empresa española. ¿Mito o tendencia consolidada?». *Esic-Market*, núm. 82.
- RECIO FIGUERAS, E. M. (1986): *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Hispano Europea. Barcelona.
- REIG, E., FERNÁNDEZ, J. y JAULI, I. (2003): *Los Recursos Humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y el aprendizaje*. Thomson. Madrid.
- ROBBINS, S. (1995): *Comportamiento organizacional*. 3.<sup>a</sup> edición. Prentice Hall.
- SAITUA, A. y VÁZQUEZ, I. (2001): «La auditoría estratégica de la función de recursos humanos», en E. ALBIZU y J. LANDETA (coord.): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*. Pirámide. Madrid.
- SCHÄFFERS, B. (1984): *Introducción a la sociología de grupos: Historia, teorías, análisis*. Herder. Barcelona.
- SENGE, P. M. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica. Barcelona.
- SHACKLETON, V. (1995): *Business Leadership*. Routledge. Londres.
- TRIST, E. L. y BAMFORTH, K. W. (1951): «Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Goal Getting», en *Human Relations*, vol. 4, n.º 1.
- VALLE CABRERA, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana. Buenos Aires.
- VAN MAANEN, J. y BARLEY, S.R. (1985): «Cultural Organization: fragments of a theory», en P.J. FROST (eds.): *Organisational Culture*. Sage. Londres.
- VECIANA, J. M. (1999): *Función directiva*. Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions. Barcelona.
- WEST, M.A. (1994): *Effective Teamwork*. BPS Books. Leicester.
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press. Oxford.