

ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS

Hay una serie de elementos que marcan las líneas maestras de la estructura de los grupos. Entre estos aspectos se encuentran los *objetivos*, los *medios* para alcanzarlos, las *normas* de funcionamiento, los *métodos* de trabajo, el *sistema de comunicaciones* y el *estilo* y *reparto de la autoridad*.

Cuando se hace referencia a los aspectos estructurales de los grupos, básicamente se está aludiendo a aspectos como el *estatus*, los *roles*, las *normas* y las relaciones de *poder*. En los grupos cada individuo se diferencia de los demás en dimensiones diversas y ocupa en el grupo una determinada *posición*. Las distintas posiciones dentro del grupo y las relaciones existentes entre ellas configuran la *estructura* del grupo.

- **Estatus:** se entiende por estatus el prestigio, importancia o valor que se asigna a cada posición a partir de la valoración y evaluación que realizan de la misma los miembros del grupo.
- **Rol:** es el papel que se desempeña, el conjunto de conductas asociadas o vinculadas con determinada posición, que a su vez interactúa con las características personales de la persona que lo desempeña.
- **Normas:** son el conjunto de reglas establecidas por el grupo en las que se especifican las conductas aceptables para éste.

Al hablar de rol se suele diferenciar entre *rol esperado*, rol percibido y rol ejercido. El primero se deriva de las expectativas del grupo acerca del papel que éste estima que debería desempeñar quien

ocupe esa posición. El *rol percibido* es producto de la interpretación que realiza la persona que ocupa esa posición. Finalmente, el *rol ejercido* es el que realmente se está desempeñando y poniendo en práctica, la conducta real que está mostrando la persona.

Las personas pueden pertenecer a varios grupos: familiar, académico, social, laboral, deportivo, político, religioso. Cuando se forma parte de grupos diferentes se desempeñan también roles diferentes. Se pueden realizar las funciones de padre de familia, responsable del departamento de seguridad en la empresa, y jugador del equipo de baloncesto.

Normalmente las conductas asociadas a cada una de esas posiciones no suelen ser incompatibles, pero en algunos casos se produce *conflicto de roles*, lo que normalmente se resuelve desempeñando el rol del grupo que más atrae a la persona.

Dentro del grupo se pueden desempeñar roles muy diversos. Éstos pueden orientarse por un lado a la tarea u objetivo principal del grupo y, por otro, al desarrollo y mantenimiento del propio grupo. Veamos, de forma sintética, una clasificación de los principales tipos de roles y algunas de sus características más destacables:

Roles dirigidos a la tarea

Iniciador	Ofrece ideas, alternativas, propuestas.
Coordinador	Reúne, relaciona, sintetiza y reformula las diferentes aportaciones.
Facilitador	Estimula la participación y anima a la productividad del grupo.
Interrogador	Pregunta, solicita aclaraciones.
Informador	Aporta información, datos, experiencias.
Crítico-evaluador	Crítica, enjuicia, cuestiona, evalúa.

Roles dirigidos al desarrollo del grupo

Animador	Creación de un clima positivo, de cohesión, escucha y participación.
Observador	Análisis, resumen, interpretación y registro, realización de funciones de secretario.
Negociador	Recoge las diferentes posturas e intereses, busca acuerdos.
Conciliador	Busca la armonía, la mediación y el acuerdo en momentos de conflicto.

Los roles referidos a comportamientos individuales, estrechamente relacionados con la personalidad de cada individuo, los analizaremos al referirnos a la dinámica e interacción del grupo.

LA ESTRUCTURA

Los grupos pueden tener una estructura visible y aparente, más *formal*, y otra estructura más *informal* que resulta menos evidente o incluso puede quedar oculta. La estructura formal está explícitamente reconocida o formulada, mientras que la estructura informal aparece implícita en el propio funcionamiento del grupo.

La estructura puede ser más *rígida* o más *flexible*, lo que determina que tenga mayor o menor capacidad de adaptación a las necesidades que van surgiendo según evoluciona el grupo.

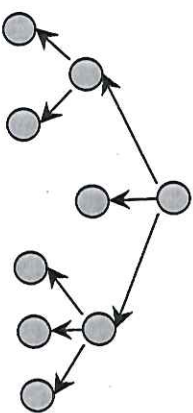
La estructura puede ser más *centralizada* o más *igualitaria*. En el primer caso una persona dispone de más poder o autoridad, mientras que en el segundo caso el intercambio es relativamente fácil.

Los dos tipos básicos de estructura son:

- Estructura horizontal: más igualitaria, con un mayor reparto de poder y de información.



- Estructura vertical: menos igualitaria, el poder se concentra en unas pocas personas. La información fluye, generalmente, de arriba abajo, en forma de instrucciones, aunque también puede ser ascendente, en forma de sugerencias y propuestas.



En la elección de la estructura que adopta un determinado grupo para poder funcionar influyen una serie de variables:

- **Tamaño del grupo:** un grupo con un número reducido de integrantes permite un mayor conocimiento interpersonal y una mayor influencia directa entre ellos. El número podría aumentar sin complicar excesivamente la estructura del grupo siempre y cuando la tarea sea relativamente sencilla y se rijan por unas normas preestablecidas claras. En tareas más complejas y variables, un incremento del tamaño del grupo normalmente complica la estructura.
- **Medio:** si el medio en que está inserto el grupo es muy cambiante e inestable, la estructura tenderá a ser más flexible, más adaptable y menos explícita.
- **Tipo de grupo:** los grupos cerrados suelen presentar una estructura más rígida y estable. En los grupos abiertos, la entrada de nuevos miembros puede contribuir a modificar y a renovar la estructura.
- **Tarea:** cuando la tarea es más compleja y presenta más variabilidad, la estructura tiende a ser más descentralizada. En este caso, el liderazgo suele estar más distribuido, lo que evita la sobrecarga del líder y permite que todos juntos puedan responder a las demandas de la tarea de forma más eficaz a como lo haría una sola persona. Esta circunstancia hace que sea necesario un esfuerzo extra de coordinación.

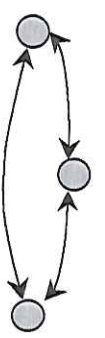
FORMAS DE COORDINACIÓN

La manera en que los miembros del grupo se coordinan entre sí en el desempeño de sus cometidos puede variar sensiblemente de unos grupos a otros.

Las principales formas de coordinación son:

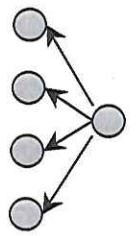
- **Adaptación mutua:** de forma espontánea los miembros de un grupo, generalmente con un número relativamente pequeño de personas, se ponen de acuerdo entre sí en la forma de abordar la tarea. Esta forma de coordinación surge normalmente de la propia interacción directa, que va dictando el qué y cómo hacerlo. El reparto de poder es horizontal.

Coordinación por adaptación mutua



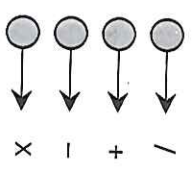
- **Supervisión directa:** es una forma de coordinación más característica de las estructuras verticales. La coordinación la realiza directamente una persona, que es la que decide y supervisa el trabajo de los demás.

Coordinación por supervisión directa



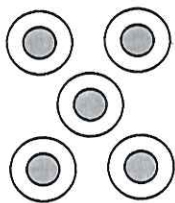
- **Funciones:** cada función y sus tareas correspondientes se adscriben a una persona. Resulta difícil realizar este tipo de coordinación si las funciones no están claramente definidas o bien delimitadas, pudiendo dar lugar a conflictos.

Coordinación por funciones



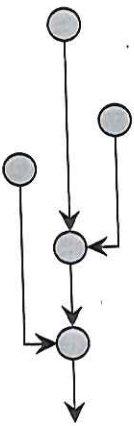
- **Especialización:** es una variante singular de la coordinación por funciones. En la especialización, cada persona realiza el trabajo para el que está más capacitado, aquel para el que dispone de los conocimientos y habilidades más adecuados. La coordinación entre especialistas resulta con frecuencia compleja. Se puede originar una excesiva departamentalización en la que cada uno se centra en su área, perdiéndose la visión de conjunto del trabajo y produciendo la consiguiente descoordinación.

Coordinación por especialización



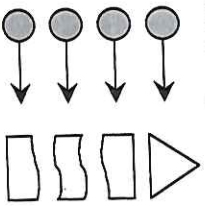
Procedimientos: las actividades o procedimientos que implican cierta repetición y normalización están descritos y registrados en manuales, en normas de funcionamiento que describen y detallan con claridad todos los pasos del proceso. A través de ellas, todas las personas que intervienen saben la forma en que tienen que realizar su trabajo y los nexos del mismo con el de los demás. Los procedimientos así descritos pueden transmitirse con relativa facilidad. Sin embargo, las rutinas, hábitos, costumbres y automatismos pueden romperse cuando la tarea se vuelve más compleja o cuando surgen variantes no contempladas en el procedimiento, lo que complicaría la coordinación.

Coordinación por procedimientos



Resultados: hay un acuerdo previo y una descripción clara de las especificaciones de los productos resultantes de cada una de las tareas terminadas. Las personas tienen cierto margen de libertad en la forma de realizarlos, pero saben perfectamente cuál es el producto final que deben obtener y qué características concretas debe reunir.

Coordinación por resultados



TAMAÑO DEL GRUPO

¿A qué variables afecta el tamaño del grupo? ¿Cuál es el número óptimo de personas para trabajar en equipo? Es difícil dar una cifra única, válida para cualquier grupo. El número óptimo de integrantes dependerá de aspectos tales como el tipo de tarea y su envergadura, o el perfil de los miembros.

Cuando dos personas trabajan juntas se puede desarrollar un sentimiento de reciprocidad, de cercanía y de apoyo mutuo. También puede ocurrir justo lo contrario y que surjan desavenencias entre ambos.

Los números pares pueden tener cierta limitación a la hora de resolver conflictos, debido al empate que puede producirse cuando hay dos opiniones contrapuestas.

Cuando el grupo está constituido por tres personas es posible que se produzca la alianza de dos de ellos y la exclusión del tercero. Algunos autores, entre ellos P. E. Slater, plantean que el número óptimo para el trabajo en equipo es de cinco personas.

En los grupos pequeños, como por ejemplo la familia, se produce generalmente una mayor influencia mutua entre el grupo y el individuo. Son grupos especialmente eficaces de cara a:

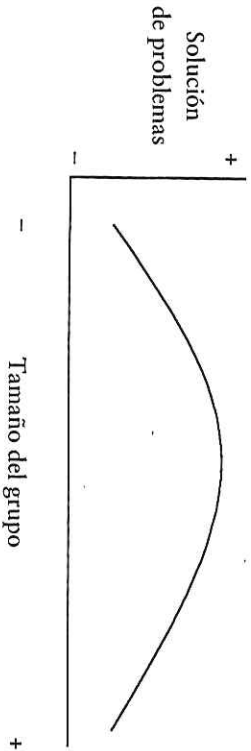
- la educación y *sociabilización* del individuo,
- el desarrollo y la estructuración de la *personalidad*,
- la búsqueda de *reciprocidad* en las interacciones,
- el *control* más directo de la conducta,
- el cambio de *actitudes* y comportamientos,
- el intercambio a nivel *afectivo*.

¿Qué ocurre a medida que aumentamos el número de personas en un grupo? Un número mayor de sujetos no garantiza por sí mismo una mayor eficacia en la solución de problemas. La investigación ha demostrado que la función describe una curva con forma de «U» invertida. Según crece el número de sujetos se incrementa la eficacia en la solución de problemas, dado que aumenta también el número de recursos disponibles, pero sólo hasta un punto en el que la eficacia empezaría a decrecer.

El incremento del número de miembros del grupo afecta en general de forma positiva y negativa a varios aspectos:

- tendencia a la creación de subgrupos,
- aumento de los problemas de organización,
- mayor probabilidad de conflictos,
- incremento de la dificultad para alcanzar el consenso,
- mayor probabilidad de aparición de un líder,
- tendencia a la concentración del liderazgo en una persona,
- mayor conformidad con los juicios de la mayoría,
- disminución de la participación,
- mayores problemas de comunicación,
- menor atracción por el grupo,
- disminución de la satisfacción de los miembros con el grupo.

Solución de problemas y tamaño del grupo



REDES DE COMUNICACIÓN

En los grupos se establecen sistemas de comunicación. Normalmente cualquiera de los miembros puede comunicarse con todos, pero también puede ocurrir que uno de los miembros ocupe una posición central, lo que le permite comunicarse con todos, aun cuando los demás puede que no tengan contacto entre sí. La disposición y el número de canales de comunicación entre los miembros son elementos importantes que influyen también en aspectos como la eficiencia, el liderazgo y el grado de satisfacción de sus miembros.

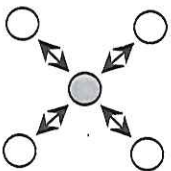
Algunas investigaciones en este sentido, realizadas por M. E. Shaw y H. J. Leavitt, han analizado y comparado dos tipos básicos de redes de comunicación:

- **Redes centralizadas:** son aquellas en las que un miembro del grupo ocupa una posición central en las comunicaciones. En

este tipo de red no todos los sujetos pueden comunicarse entre sí, pero todas las comunicaciones pasan por la posición central. Los estudios realizados evidencian que la red centralizada:

- muestra más eficiencia en la realización de tareas simples que sólo requieren la suma de información,
- el miembro que ocupa la posición central puede, sin embargo, experimentar saturación o sobrecarga de comunicación, lo que podría afectar negativamente a la realización de la tarea,
- el que ocupa la posición central tiene mayor probabilidad de convertirse en líder, dispone de más información, tiene mayor posibilidad de coordinar las actividades del grupo y está más satisfecho con su posición.

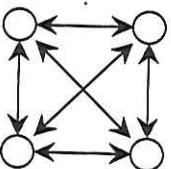
Ejemplo de red centralizada



- **Redes descentralizadas:** en ellas ningún miembro ocupa una posición más central en las comunicaciones. La red más descentralizada es aquella en las que todos tienen la posibilidad de comunicarse entre sí. Se caracteriza porque en ella:

- la eficiencia en la solución de tareas complejas es mayor,
- es más eficaz a la hora de detectar y eliminar informaciones irrelevantes,
- los sujetos manifiestan mayor conformidad con las normas y acuerdos,
- los miembros se muestran más independientes y el grupo en general está más satisfecho.

Ejemplo de red descentralizada



SITUACIÓN ESPACIAL Y ENTORNO FÍSICO

Algunos estudios referidos a los grupos han abordado la influencia que ejerce en ellos la disposición espacial y el entorno físico. La *distancia física* entre los miembros y la posibilidad de *contacto ocular* han sido dos variables especialmente estudiadas.

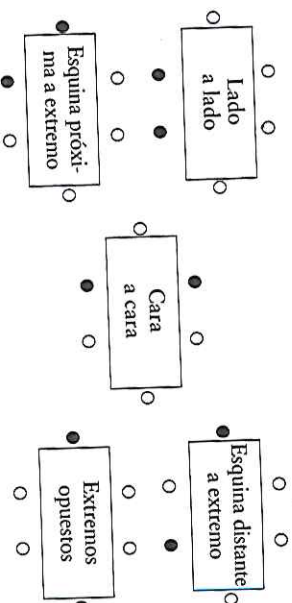
En algunas investigaciones realizadas por R. Sommer y N. F. Russo se observó cómo la situación espacial de las personas influye en las interacciones, concretamente en aspectos como la percepción del estatus, las pautas de participación, el liderazgo y las relaciones afectivas. La disposición de los asientos, por ejemplo, afecta a las interacciones entre los miembros en varios sentidos:

- **Competición:** se percibe la situación como más competitiva cuando los sujetos están enfrentados, sentados frente a frente—cara a cara o en extremos opuestos.
- **Cooperación:** la actitud de cooperación está asociada a tener al lado al compañero, manteniendo cierta proximidad—lado a lado.
- **Influencia sobre las decisiones:** las personas con mayor influencia en el grupo suelen ocupar los extremos, lo que permite que sus aportaciones lleguen más directamente a todos.
- **Liderazgo:** el líder suele ocupar la cabecera de la mesa, y, del mismo modo, el que ocupa esta posición tiende a ser percibido como líder. Esta posición permite, como hemos visto, un mayor flujo de comunicación, lo que a su vez determina también la emergencia del liderazgo.
- **Relaciones afectivas:** a mayor distancia entre dos personas, éstas eran percibidas como menos amistosas, menos conocidas y menos comunicativas.

Las distancias influyen de forma importante en las relaciones entre los miembros de un grupo. Diversos experimentos realizados en colonias de animales revelaban que, reduciendo sensiblemente el espacio físico de las mismas, se producían serias alteraciones de la conducta entre sus miembros, hasta el punto de poner en peligro la supervivencia de la propia colonia.

El «espacio personal» es el área que rodea inmediatamente al individuo y en la que mayoría de sus interacciones

Disposición de asientos e interacción. R. Sommer



con los demás. Algunos autores realizan una distinción clara entre las distancias íntima, personal, social y pública en las relaciones interpersonales:

- **Distancia íntima:** la de una madre y un hijo, o la de una pareja.
- **Distancia personal:** cercana, en torno a medio metro, que es la distancia del saludo; o lejana, aproximadamente de un metro.
- **Distancia social:** cercana, hasta los dos metros; o lejana, más de dos metros, que sería la distancia con un extraño.
- **Distancia pública:** es la que se produce, por ejemplo, durante una conferencia.

Las investigaciones realizadas por R. Sommer en este sentido arrojaron las siguientes conclusiones:

- El espacio personal global tiene unas *dimensiones relativamente constantes*.
- Su *forma es irregular*, generalmente es inferior por la espalda que frontalmente.
- Sus *fronteras son relativamente flexibles*.
- El hacinamiento depende más de *variables psicológicas* que de variables estrictamente físicas.

La influencia del espacio personal en las relaciones interpersonales depende de variables como el tipo de relación entre los individuos, la clase de interacción, el propósito de la misma o el estatus respectivo de cada persona. Se ha observado, por ejemplo, que en las

interacciones entre los miembros de un grupo se guardan más distancias entre el sujeto y las personas de estatus inferior o superior que entre los sujetos de estatus similar. También se ve afectada por variables culturales, dado que las distancias de interacción varían sensiblemente de una cultura a otra.

En definitiva, las reacciones positivas o negativas de los sujetos ante las intrusiones en su espacio personal varían. La sensación de mayor o menor hacinamiento no depende sólo del aumento de la densidad de población, sino que influyen de forma decisiva las circunstancias en las que éste se produce.

COHESIÓN

Entendemos por cohesión el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente. Pero, ¿qué mantiene unido al grupo?, ¿a qué se debe que algunos grupos muestren más unidad que otros?

Los equipos pueden estar más o menos avenidos y mostrar mayor o menor imagen de conjunto de cara al exterior. La fuerza de atracción que mantiene unido al grupo puede, en cualquier caso, variar en el tiempo y ser muy diferente de un grupo a otro.

Las claves de la integración en el grupo



La integración en los equipos de trabajo es producto, en gran medida, de:

- la adecuada comunicación entre sus miembros,
- la confianza mutua,
- la construcción sólida del equipo,

- el espíritu de cooperación,
- la convicción y la creencia en lo que hace el grupo,
- la cohesión, en parte derivada de la interacción de los anteriores.

Es evidente el importante efecto positivo que generalmente produce el incremento de la cohesión en la dinámica de los grupos. El escaso esfuerzo necesario para mantener unido al grupo, cuando éste ya está cohesionado, libera gran parte de energía que se asigna a la tarea, con la consiguiente mejora en la eficacia y en la consecución de objetivos.

La cohesión suele afectar positivamente, elevando notablemente los siguientes aspectos:

- la atracción hacia el grupo,
- el grado de motivación,
- la moral,
- la conformidad con las normas del grupo,
- la coordinación de esfuerzos,
- la sinergia,
- los recursos disponibles para la tarea,
- la productividad,
- la eficacia en el logro de objetivos,
- el número de interacciones positivas, cordiales,
- la cooperación,
- la satisfacción con el grupo.

La cohesión se puede ver afectada por aspectos como la compatibilidad de caracteres y de necesidades entre los miembros del grupo. Hay elementos de cohesión poderosos, como la búsqueda de un «enemigo externo», que, aun dando unidad al grupo, son menos efectivos a largo plazo y pueden encubrir diversas anomalías internas. El hecho de que el grupo necesite localizar a un «chivo expiatorio» externo para mantenerse unido puede ser interpretado más como un probable síntoma de disfunción interna que como un auténtico vínculo de cohesión.

El grado de cohesión es susceptible de ser medido por métodos directos e indirectos. El simple análisis comparativo de las diferencias en las frecuencias del uso del «nosotros» y del «yo» arroja un dato importante en este sentido.

La cohesión puede ser evaluada a través de varios métodos:

- *Tests Sociométricos* o pruebas de elección sociométrica.
- *Estudios de Clima.*
- *Análisis de las Motivaciones.*
- *Análisis de Interacciones;* estudio de su calidad y frecuencia.

La sociometría, método creado por Jakob Levy Moreno, estudia la estructura de los grupos a través del entramado de relaciones interpersonales que se produce en su interior. El *Test Sociométrico* es el instrumento que utiliza para conocer la estructura básica de las relaciones dentro del grupo.

Una simple cuestión, en la que se solicita a cada miembro del grupo que elija o rechace a algunos de los integrantes del grupo a la hora de formar un pequeño equipo de trabajo en el que le gustaría participar, proporciona una información muy valiosa. Cada miembro del grupo elige o rechaza a las personas que preferiría como compañeras.

El Test Sociométrico detecta los «átomos sociales», constituidos por cada individuo, y su red de relaciones sociales, compuesta por las elecciones emitidas y recibidas por esa persona.

El sociograma es la representación gráfica de las relaciones establecidas entre todos los miembros a partir de las elecciones y rechazos realizados. Éstos se representan respectivamente con líneas continuas y discontinuas, respectivamente.

El sociograma describe y pone de relieve varios aspectos:

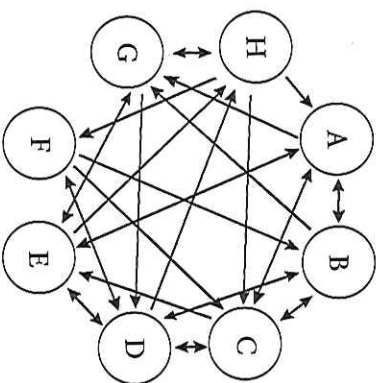
- la estructura informal,
- el sistema de comunicación,
- el liderazgo, la tendencia a ocupar una posición central,
- la posible formación de subgrupos, parejas, tríos.

A partir de los resultados obtenidos a través del test sociométrico podemos analizar varios datos:

- Número de elecciones personales emitidas.
- Número de elecciones personales recibidas.
- Número de elecciones mutuas o recíprocas.
- Número de elecciones intragrupalas.

- Número de elecciones negativas o rechazos personales emitidos.
- Número de elecciones negativas o rechazos personales recibidos.
- Número de elecciones negativas o rechazos mutuos o recíprocos.
- Número de elecciones negativas o rechazos intragrupalas.

Sociograma elaborado a partir de las elecciones realizadas por los miembros de un grupo



Indicadores como el número total de elecciones que se producen dentro del grupo, o el de elecciones mutuas, reflejan el grado de cohesión.

El número de elecciones que recibe cada individuo nos aporta información relevante, por ejemplo, de cara al liderazgo.

Veamos algunos datos y fórmulas que nos permiten obtener los principales índices sociométricos (véase página siguiente). El valor «*n*» se refiere al número de sujetos que componen el grupo, y se aplica «*n* - 1» dado que el sujeto no puede elegirse o rechazarse a sí mismo.

A partir de los datos obtenidos en cuanto al número de elecciones y de rechazos recibidos, los miembros del grupo pueden clasificarse en cuatro tipos sociométricos:

- *Populares o líderes:* obtienen un número elevado de elecciones y un número bajo o normal de rechazos.
- *Normales:* obtienen un grado de aceptación normal y bajo o normal de rechazo.

- **Olvidados, ignorados o aislados:** poseen una baja aceptación y un rechazo también bajo o normal.
- **Rechazados, excluidos o marginados:** con un alto grado de rechazo y una aceptación baja o normal.

Índices sociométricos

Individuales
Popularidad o estatus positivo: núm. de elecciones recibidas / $n - 1$. Proporción de miembros que eligen al sujeto sobre el total de miembros.
Antipatía o estatus negativo: núm. de rechazos recibidos / $n - 1$. Proporción de miembros que rechazan al sujeto sobre el total de miembros.
Expansividad positiva: núm. de elecciones emitidas / $n - 1$. Proporción de miembros que son elegidos por el sujeto.
Expansividad negativa: núm. de rechazos emitidos / $n - 1$. Proporción de miembros que son rechazados por el sujeto.
Reciprocidad positiva: núm. de elecciones recíprocas.
Reciprocidad negativa: núm. de rechazos recíprocos.
Globales
Cohesión o asociación: núm. de elecciones recíprocas / núm. posible de elecciones recíprocas. Proporción de reciprocidades positivas.
Disociación: núm. de rechazos recíprocos / núm. posible de rechazos recíprocos.
Proporción de reciprocidades negativas.
Intensidad social: (núm. total de elecciones + núm. total de rechazos) / $n - 1$.

Se puede observar, en la tabla del ejemplo (véase página siguiente), que la persona representada con la letra D:

- ocupa una posición central en el grupo,
- corresponde al tipo sociométrico líder,

Algunos índices sociométricos obtenidos a partir del ejemplo anterior

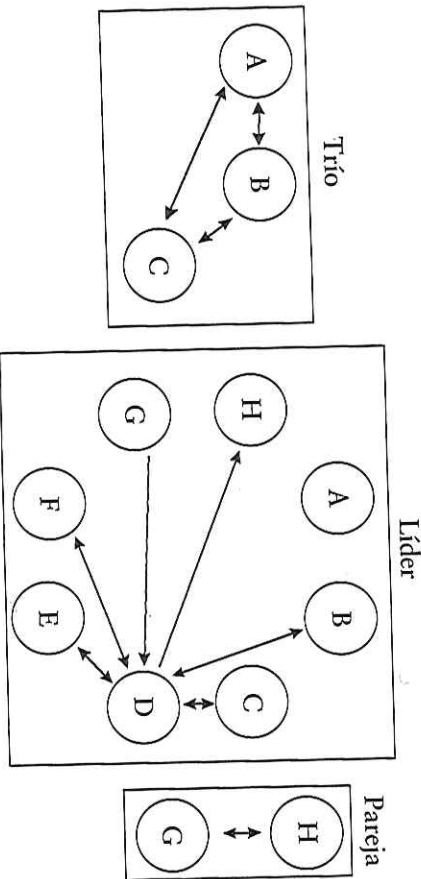
	N.º E. PERSONALES	N.º E. RECIBIDAS	N.º E. RECÍPROCAS	POPULARIDAD	EXPANSIV. POSITIVA	CONEXIÓN AFECTIVA
A	4	4	3	0,57	0,57	0,75
B	4	4	3	0,57	0,57	0,75
C	4	5	3	0,71	0,57	0,60
D	5	5	4	0,71	0,71	0,80
E	4	4	3	0,57	0,57	0,75
F	3	2	1	0,29	0,43	0,50
G	3	4	2	0,57	0,43	0,50
H	4	3	1	0,43	0,57	0,33
	N.º E. INTRAGRUP. 31	TOTAL 31	TOTAL 10	N.º E. recib. / $n - 1$	N.º E. emitidas / $n - 1$	Recipr. posit. / E. recibidas

INTENS. SOCIAL 4,43 N.º T. E. + N.º T. rech. / $n - 1$ Int. Soc. = 31 / 7	COHESIÓN 0,36 N.º E. recipr. / N.º posible Cohesión = 10 / 28	PAREJAS A - B / A - C A - E / B - C B - D / C - D D - E / D - F E - G / G - H	TRÍOS A - B - C B - C - D
---	---	---	--

TRABAJO EN EQUIPO

- realiza un mayor número de elecciones personales,
- su expansividad positiva es la mayor del grupo,
- recibe a su vez el mayor número de elecciones personales, junto a C,
- tiene el mayor índice de popularidad, junto a C,
- presenta el mayor número de elecciones recíprocas,
- su conexión afectiva también es la mayor del grupo.

Liderazgo y ejemplos de subgrupos



HETEROGENEIDAD

Para que un cierto grupo de personas pueda funcionar como equipo debe haber previamente un «mínimo común», un punto de partida y de coincidencia en aspectos básicos. Pero a partir de ahí, la pluralidad y la diversidad enriquecen y abren las perspectivas y posibilidades del grupo.

La variedad y heterogeneidad en la composición de los miembros puede aportar mucha riqueza al grupo. Un grupo puede estar compuesto por personas de ambos sexos, de diferentes edades, razas, culturas, expertos en diferentes disciplinas, con experiencias diversas. Los equipos multiprofesionales son un ejemplo de la importancia de la heterogeneidad para garantizar la eficacia del grupo.

Puede darse también el caso de que una excesiva heterogeneidad resulte contraproducente y llegue a afectar negativamente al rendimiento del grupo. La *complementariedad* y la *compatibilidad* entre

Estructura y composición

los individuos que lo componen son condiciones deseables que pueden garantizar su buen funcionamiento. Veamos los efectos de la heterogeneidad en tres aspectos concretos:

- Aptitudes:** la investigación muestra que una mayor heterogeneidad en cuanto a aptitudes produce mayor eficacia, dado que la mayoría de las actividades grupales suelen requerir una gran diversidad de capacidades. El individuo que posee las aptitudes específicas más relacionadas con la tarea y el objetivo principal del grupo suele ejercer una mayor influencia en las decisiones grupales y emerger como líder.
- Inteligencia:** en general, los individuos más inteligentes tienen tendencia a adoptar en el grupo papeles más activos, a liderar y a manifestar más abiertamente su disconformidad.
- Sexo:** en cuanto al sexo, los grupos mixtos generalmente obtienen mayor rendimiento y eficacia. Sin embargo se ha observado también que un grupo con integrantes de un solo sexo puede orientarse más a la tarea, asignando menos energía y recursos a las relaciones socioafectivas, lo que también afecta positivamente a la productividad.

El grupo, según va madurando desde su creación, va evolucionando, mejorando la coordinación de esfuerzos y ampliando su formación. La diversidad de conocimientos de sus integrantes se va compartiendo y poniendo en común; se van transmitiendo y creando formas de hacer y de trabajar. La *polivalencia* en un grupo contribuye a evitar que ningún miembro se convierta en un elemento imprescindible, en cuya ausencia el grupo tendría que dejar de funcionar.

DINÁMICA E INTERACCIÓN

Los comportamientos que se manifiestan en los grupos son muy diversos. Detrás de cada conducta hay una motivación concreta y un determinado perfil de personalidad.

Observando a un determinado grupo, cabría preguntarse:

- ¿Qué interés tiene la persona que interrumpe constantemente?
- ¿Qué necesidad tiene determinado miembro del grupo que realiza frecuentes preguntas, observaciones y matizaciones?

- ¿Por qué algunos participantes asienten con la cabeza, otros parecen estar ajenos al trabajo grupal y otros no participan en absoluto?
- ¿Qué puede mover a alguno a oponerse sistemáticamente a cualquier propuesta que se realiza?
- ¿Por qué hay personas que no participan o no expresan sus opiniones en el grupo?
- ¿No se atreven por miedo a las consecuencias, al ridículo o a la crítica?
- ¿Se debe a la propia estructura del grupo?
- ¿Es producto del clima que se ha creado en el grupo?
- ¿Se comportan los miembros de igual forma fuera del grupo que dentro?

La personalidad especial de los integrantes del grupo y su particular combinación producen determinados resultados. A través de su conducta, las personas que participan en un grupo muestran su personalidad, su peculiar forma de pensar, sus intereses, sus motivaciones, sus actitudes. Eso les hace desempeñar en el grupo determinados roles personales, propios de cada individuo.

Roles personales o individualidades más frecuentes dentro de los grupos

Positivo	Asertivo, aprovecha las aportaciones de todos y aporta las suyas.
Discutidor	Busca la confrontación, la pelea, los «contras» a las propuestas.
Tímido	Le cuesta intervenir, pero se muestra atento escuchando.
Hablador	Habla en cuanto puede; su discurso puede no guardar relación con el tema.
Sabelotodo	Parece saber del tema; su actitud pedante suele causar risa o rechazo.
Ausente	Distraído; no está participando realmente en la dinámica del grupo.
Gracioso	Intenta distender el ambiente con ingenio o acaparar protagonismo personal.
Asusto	Busca los puntos débiles de los demás para su beneficio.
Cerrado	Anclado en su postura inamovible, no escucha otros argumentos.
Crítico	Busca defectos, fallos, inconvenientes; puede ayudar a desvelar otros puntos de vista.

Las diferentes personalidades, comportamientos y roles que se aprecian en el seno de los grupos hace que sea relativamente fácil que

se produzcan confrontaciones y conflictos. Algunos roles son más sencillos de desempeñar que otros. La aportación que realizan al grupo algunos de ellos puede ser escasa, nula o incluso negativa.

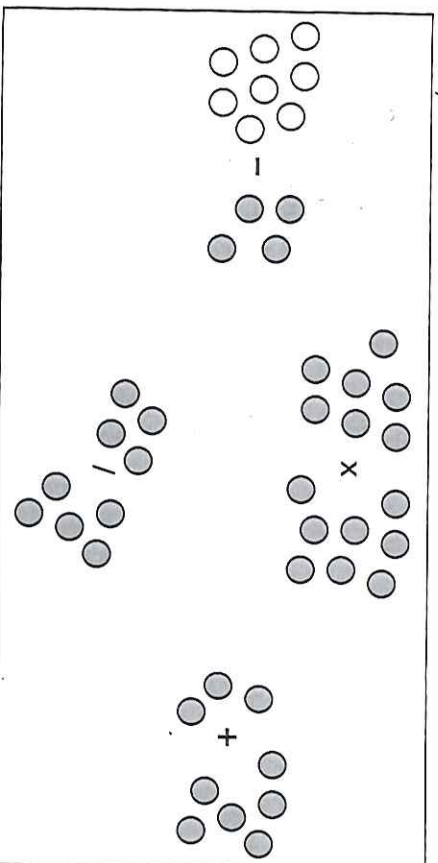
En este punto, cabe recordar que es mucho más costoso proponer algo que reaccionar de forma crítica ante una propuesta. Resulta más fácil destruir que construir, criticar una idea que aportarla, intentar acortar la línea del contrario que dar más solidez a la propia línea argumental.

Aunque el avance dialéctico requiere de la oposición, la antítesis y la crítica, éstas deben realizarse sobre una base cierta y con miras a construir, y no de forma destructiva e indiscriminada.

Buscando un paralelismo con las operaciones matemáticas más elementales, las actitudes básicas que pueden mostrar los individuos en las interacciones en el grupo podrían resumirse en cuatro:

- **Sustracción o resta (-):** «Eso no va a funcionar de ninguna manera».
- **Adición o suma (+):** «Podemos llevar un registro». «Y podemos realizar, además, una estadística».
- **División (/):** «Vosotros estáis muy equivocados, y nosotros tenemos razón».
- **Multiplicación (x):** «Podemos convocar una reunión inicial». «Y ampliar el contenido posteriormente con un ciclo de charlas». «Y hablar con los medios de comunicación».

Actitudes básicas en el grupo



- **Homogéneos:** grupos cuyas características más destacadas son similares. Los grupos de pares son grupos de edad y composición homogéneas. El grupo constituido por una clase de alumnos es un claro ejemplo en este sentido.
- **Heterogéneos:** son grupos compuestos por individuos que presentan características diversas en diferentes criterios, como edad, sexo, nivel cultural, formación, experiencia, personalidad, etc.
- **Primarios:** la distinción de este tipo de grupos fue realizada originalmente por Charles H. Cooley. En los grupos primarios, como la familia o el grupo de amigos, sus miembros se relacionan directamente. Su relación suele durar en el tiempo y muestran un alto grado de cohesión, cooperación íntima e identificación con el grupo. Están integrados generalmente por un número reducido de individuos que se comunican cara a cara. Eso permite que todos se conozcan entre sí, que haya una alta intensidad afectiva, y que sus personalidades afloren de forma espontánea y estén claramente diferenciadas. De este modo, los grupos primarios ejercen una poderosa influencia en la construcción del «yo social», de la imagen social del individuo tal y como cree ser percibido por los demás.
- **Secundarios:** sus miembros se relacionan indirectamente. Pueden incluso reconocer su unidad a través de la utilización de símbolos como banderas, distintivos o logotipos. El carácter de las relaciones es más impersonal y anónimo, bien porque su estructura suele ser más formal o porque habitualmente su número de miembros es mayor.

Características diferenciales de los grupos primarios y secundarios

Grupos primarios	Grupos secundarios
Familia, pandilla de amigos	Institución o empresa
Socialización primaria, yo social	Socialización secundaria
Relación personal cara a cara	Relaciones más impersonales
Intensidad afectiva	Relaciones formales
Número reducido de miembros	Número grande de miembros
Relación directa	Relación indirecta
Expresión de la personalidad	Reserva, distanciamiento
Todos se conocen	Se conocen algunos

La distinción entre psicogrupo y sociogrupo que hacen algunos autores es prácticamente similar a la diferenciación que hemos establecido entre grupos primarios y secundarios.

- **Psicogrupos:** los psicogrupos se caracterizan por su estructura informal, los fuertes lazos afectivos entre sus miembros, unas relaciones muy individualizadas y personalizadas, y el seguimiento de unas normas fluidas, elaboradas y aceptadas por todos. Sus integrantes son insustituibles. Es el caso de un grupo de amigos, por ejemplo.
- **Sociogrupos:** un ejemplo claro de sociogrupo es la empresa. Se rige por una serie de normas establecidas de forma clara y por escrito. Sus miembros pueden ser sustituidos. Las relaciones están basadas en la función que desempeña cada uno y no en su afinidad, amistad o simpatía. Su estructura es formal, relativamente estable, y se suele representar en un organigrama.
- **De pertenencia:** es el grupo al que pertenece el individuo, del que es miembro.
- **De referencia:** es aquel con cuyos valores y objetivos el individuo se siente identificado, y al que desearía incorporarse y pertenecer realmente. R. K. Merton señaló que el comportamiento del individuo suele responder a las normas de conducta del grupo de referencia, aun cuando no perteneciera realmente a dicho grupo.

En ocasiones no hay una clara diferenciación entre los distintos tipos de grupos que se han descrito. Por ejemplo, sociogrupo y psicogrupo constituyen en realidad un continuo, apareciendo juntos con relativa frecuencia. Las estructuras formal e informal características de cada uno de ellos pueden coincidir, generando una comunicación abierta y satisfactoria, con el consiguiente alto grado de cohesión, integración y eficacia. Sin embargo, cuando ambas estructuras entran en contradicción suele romperse la armonía en las relaciones, lo que genera un mantenimiento mínimo de relaciones de cara a la consecución de los objetivos, o se llega a un punto en que la alta subjetividad interfiere en las relaciones puramente objetivas, hasta el punto de paralizar al grupo, que suele terminar por disolverse.

ORIENTACIONES TEÓRICAS

Los grupos han sido estudiados, analizados y descritos desde diferentes perspectivas y orientaciones teóricas. Veamos de forma resumida las principales aportaciones realizadas por algunas de las teorías más destacadas:

- **Teoría de Sistemas:** La orientación sistémica desarrollada por D. C. Dunphy centra su atención en el sistema como tal, en su conjunto, y no en sus componentes tomados de forma aislada. Todas las partes del sistema se influyen entre sí: sus elementos, su composición, su estructura, su dinámica, sus motivaciones, etc. Pero, además, el grupo humano configura un sistema abierto y permeable, que entabla intercambios con el entorno: de energía, de productos, de recursos. Ese sistema se autorregula y tiende a la homeóstasis, es decir, al mantenimiento de una relativa constancia, equilibrio y estabilidad en la composición y propiedades de su medio interno.

- **Teoría del Campo:** Formulada por K. Lewin, entiende la conducta como resultado de un campo dinámico de fuerzas interdependientes que se influyen mutuamente hasta lograr un cierto equilibrio óptimo que, sin embargo, no llega a ser definitivo. El comportamiento individual no se explica tanto a partir de la voluntad propia del individuo sino como resultado de la acción dinámica del conjunto de fuerzas que interactúan. La conducta del grupo tampoco se explica a partir de sus componentes, sino desde el conjunto de interacciones entre todos los elementos que confluyen en determinada situación. Así, ese conjunto de fuerzas atrae o repele a los individuos hacia el grupo, determinando, por ejemplo, el grado de cohesión.

- **Teoría de la Gestalt:** Estudia y analiza los grupos sociales a partir de una serie de principios relativos a la organización perceptiva. Si atendemos a algunos criterios específicos, determinados objetos o elementos de nuestro entorno parecen tener más consistencia que otros, siendo percibidos como unidades: el aparente «destino común» de los elementos que la integran cuando se mueven juntos en la misma dirección, la «semejanza» y las similitudes entre ellos, su «proximidad» y cercanía física...

- **Teoría de las Relaciones Interpersonales Fundamentales:** La teoría fue formulada por W. C. Schutz, y aborda la compatibilidad o incompatibilidad de las interacciones de los miembros en el grupo en función de sus diferentes tipos de necesidades interpersonales. Se centra en tres áreas fundamentales:

- **Inclusión:** necesidad de pertenencia, aprecio, prestigio.
- **Control:** necesidad de dominar a otros, de influir en la toma de decisiones.
- **Afecto:** necesidad personal, emocional, de ser amado y gustar.

En los grupos se puede observar cierto grado de complejidad en la cantidad de intercambio afectivo, en el desempeño de determinados roles —dominante y sumiso—, en la reciprocidad de la gratificación y satisfacción de las necesidades de las otras personas. Los grupos más compatibles en este sentido son más eficientes que los menos compatibles.

Necesidades interpersonales. W. C. Schutz

Necesidades	Tipos		
	Inclusión	Insoiable	Sociable
Control	Autócrata	Demócrata	Sumiso
Afecto	Sobrepersonal	Personal	Contrapersonal

- **Teoría de la Productividad:** Fue desarrollada por I. D. Steiner. Centra su atención en la productividad efectiva o real del grupo. Maneja conceptos como:

- **Productividad efectiva:** productividad real del grupo.
- **Productividad potencial:** aquello que el grupo es capaz de hacer.
- **Pérdidas:** mermas debidas a las deficiencias de un proceso erróneo, por ejemplo motivadas por malentendidos, incompatibilidades personales o excesiva competitividad.

Ganancias: beneficios debidos a la sinergia y al propio proceso del grupo, en el sentido de que la conducta de uno supone un estímulo para la conducta de los demás.

La productividad efectiva es el resultado de restar a su productividad potencial aquellas pérdidas debidas a los procesos erróneos, y de sumarle a su vez las ganancias debidas al proceso grupal.

$$\begin{array}{r}
 \text{Productividad efectiva} \\
 = \\
 \text{Productividad potencial} \\
 - \\
 \text{Pérdidas debidas a un proceso erróneo} \\
 + \\
 \text{Ganancias debidas al proceso del grupo}
 \end{array}$$

La productividad también depende de variables como el tipo de tarea. Se observan diferencias, por ejemplo, entre tareas disyuntivas, del tipo de elección entre alternativas, y tareas conjuntivas, en las que cada miembro debe realizar esencialmente la misma función. En las primeras, la productividad potencial depende del miembro más competente, mientras en las segundas depende del miembro menos competente.

FASES EN LA EVOLUCIÓN DEL GRUPO

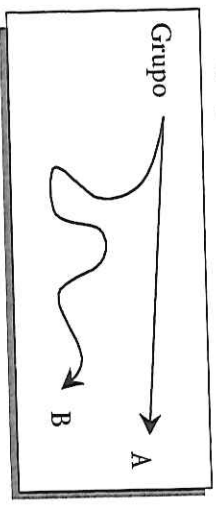
Desde su nacimiento, los grupos evolucionan siguiendo una serie de tendencias y van pasando por etapas diversas. Estas suelen describir en general la misma secuencia, aunque pueden variar a partir de cambios tanto internos como externos al grupo.

Entre las *tendencias evolutivas* más habituales destacan las siguientes:

- **Clarificación de objetivos:** en el curso de su evolución el grupo recibe fuertes influencias, tanto internas como externas. Y

su sentido original, la dirección en la que caminaba el grupo desde su origen, puede variar e ir clarificándose en el curso de su funcionamiento. Bien sea por voluntad del propio grupo o bien por las demandas de la realidad, sus objetivos originales pueden ser desviados, revisados, cambiados, ampliados, o incluso eliminados. La meta que originalmente perseguía el grupo puede variar, pero, en cualquier caso, se clarifica progresivamente.

Dinámica de los grupos.
El grupo no se mueve en línea recta



— **Establecimiento de normas:** se van creando progresivamente pautas de actuación, de forma tanto explícita como implícita, sobre lo que es correcto en el ámbito del grupo y lo que no lo es. Los miembros que crean y componen originalmente el grupo suelen protagonizar el establecimiento de estas normas y se adhieren a ellas de forma más firme. Las nuevas personas que van ingresando y que se incorporan al grupo con posterioridad, al no haber participado directamente en el establecimiento de muchas normas, pueden no entender bien su origen y sentir las como ajenas o impuestas.

— **Desarrollo progresivo de la estructura:** la estructura se va haciendo progresivamente más compleja según evoluciona el grupo. De la indiferenciación inicial entre todos sus integrantes se pasa a la departamentalización y a la progresiva diferenciación. En general, las estructuras tienden a verticalizarse, poniéndose especialmente el acento en alcanzar y mantener determinadas cotas de poder. Las progresivas subdivisiones y coaliciones pueden ser resultado principalmente del crecimiento cuantitativo del grupo, de la ampliación y mayor complejidad de la tarea, y de la progresiva resolución o enquistamiento de los conflictos que van surgiendo. Si el grupo

- nace ya con una estructura formal predeterminada, irá entonces avanzando en el desarrollo de una estructura informal que surgirá como producto de las atracciones personales y de las interacciones informales entre sus miembros.
- **Normalización de procedimientos:** el grupo va creciendo en experiencia y ahorra mucha energía en tener que pensar y rediseñar una y otra vez cómo hacer las tareas de rutina. Se van desarrollando y creando hábitos y automatismos que permiten al grupo aplicar más energía en otras actividades, como por ejemplo en innovar. Por otra parte, el grupo corre cierto riesgo de sufrir una excesiva normalización en sus esquemas de trabajo, lo que puede hacerle menos ágil y más rígido, aumentando su dificultad para adaptarse a las modificaciones que normalmente el entorno cambiante suele imponer.
 - **Tendencia a la especialización:** los miembros del grupo se van especializando progresivamente en aquellas tareas que realizan; adquieran más conocimientos sobre las mismas, más habilidad en su ejecución, y también mayor criterio para ir mejorándolas, para innovar y para resolver los problemas y retos que puedan ir planteándose.
 - **Necesidad de coordinación:** el crecimiento de la complejidad en cuanto a objetivos, tareas, estructura y tamaño del grupo, entre otras variables, hace necesaria una mayor coordinación entre todos los elementos que integran el grupo. La necesidad de coordinarse también es producto de la creciente especialización. La coordinación evita los desajustes que una progresiva departamentalización podría originar.
 - **Desarrollo de una cultura propia del grupo:** a partir de su dinámica y de sus interacciones, el grupo va creando progresivamente su propia cultura. Poco a poco, como producto del aprendizaje y de su mayor experiencia como equipo, se van estableciendo y acordando formas de hacer, se comparten actitudes y se utiliza un vocabulario común. La inteligencia del grupo, su «saber hacer», queda registrado en sus archivos, en sus productos, en la memoria de los individuos, pero principalmente queda reflejado en su forma de pensar, de actuar y de expresarse, y también en sus resultados.
 - **Identificación con el grupo:** el grado de identificación de los individuos con el grupo va creciendo. Puede observarse en la

mayor frecuencia en las comunicaciones entre sus miembros, en el uso de determinadas expresiones referidas al propio grupo, por ejemplo en la utilización del «nosotros», y en los comportamientos de sus miembros.

Todas estas tendencias interactúan entre sí. Hemos visto que en los grupos se asignan y distribuyen entre sus miembros las funciones a realizar. Cada persona tiende a especializarse en unas determinadas tareas, lo que a su vez se traduce generalmente en una lucha más o menos encubierta para conquistar aquellos contenidos que llevan asociado un mayor prestigio. La categoría será más elevada para aquellas funciones que el grupo juzga más valiosas, circunstancia que llevará asociada también una relación personal más intensa y una mayor consideración. Las categorías inferiores se asignan a las tareas menos agradables y peor recompensadas. Los miembros que las desempeñan pueden sentirse menos reconocidos y motivados.

Además de las tendencias descritas, los grupos experimentan desde su nacimiento un desarrollo progresivo y una evolución relativamente estandarizada. Tuckman describió una secuencia que contempla varias fases claramente diferenciadas en la evolución del grupo:

1. **Fase de Formación:** se trata de un período inicial, más individualista, de miedo y desconfianza; los individuos no se conocen aún, y avanzan progresivamente en el necesario conocimiento mutuo. Es una fase de tanteo, de análisis de la situación, de búsqueda de orientación, información y apoyo, de dependencia, de participación vacilante. Los miembros intentan identificar la tarea en relación con sus propias experiencias y expectativas. Durante esta fase se elaboran y aceptan las reglas, y se establecen métodos de trabajo adecuados.
2. **Fase de Conflicto:** es una etapa de inestabilidad, de conflictos entre subgrupos, de opiniones contrapuestas, de rebelión contra el líder. Se producen luchas internas para lograr determinados puestos dentro del grupo, desempeñar determinados roles y encargarse de determinadas funciones.
3. **Fase de Estructuración:** durante esta fase el grupo va progresivamente estableciendo normas y clarificando su estructura, experimentando, resolviendo los conflictos iniciales y ampliando su confianza en los demás. Aumenta la cohesión, la cooperación, el sentimiento de pertenencia y la identifica-

ción con el grupo. Se forman subgrupos, se distribuyen papeles y se avanza en la progresiva personalización de cada individuo.

4. **Fase de Desarrollo:** esta etapa representa el estado de madurez del grupo, que vuelca sus esfuerzos en la tarea, en resolver problemas, en encontrar alternativas y en proponer mejoras. Se desarrolla un elevado grado de colaboración, cohesión y atracción hacia el grupo. Se da prioridad al «nosotros» grupal frente al «yo» individual. Los miembros desarrollan un sentido crítico claro y abierto respecto a las tareas, lo que asegura también una alta eficacia en el desempeño.
5. **Fase de Clausura:** en esta última fase, el grupo, una vez alcanzados sus objetivos iniciales, o bien se plantea otros nuevos en los que seguir avanzando, o bien termina su actividad como grupo y, finalmente, se deshace como tal.

Durante el propio trabajo en grupo también se puede hablar de varios momentos especialmente diferenciados. Hay una primera fase de *discusión*, donde se ponen en común y debaten propuestas. En una segunda fase se *toman las decisiones*. Finalmente, el grupo procede a la puesta en marcha, a la *ejecución* de lo proyectado y a su *evaluación* posterior.

Cuando se trata, por ejemplo, de resolver problemas, los miembros del grupo realizan una primera fase de orientación o exploración, poniendo a disposición del grupo la información de que disponen y que es pertinente para la decisión grupal. En una segunda fase, a partir de dicha información y de sus diferentes valores e intereses, los miembros evalúan y juzgan la información y estudian las posibles alternativas de solución.

GRUPOS EFICACES

¿Qué es un grupo eficaz? En líneas generales podemos afirmar que un grupo eficaz es aquel que «se cree lo que hace», que tiene claro su sentido, ve su utilidad y sabe que colectivamente puede lograr mejor sus objetivos.

Podemos hablar de toda una serie de características y condiciones diversas que son propias de los *equipos de alto rendimiento*.

En general, el grupo eficaz:

- se nutre de la diversidad y *heterogeneidad* de las personas que lo integran,
- sus miembros se *relacionan* e interactúan convenientemente, con la frecuencia necesaria,
- tiene una *comunicación* fluida, libre y espontánea, que fomenta el diálogo, la escucha y el conocimiento de los diferentes puntos de vista,
- trabaja para alcanzar *objetivos* comunes, formulados con claridad, con la participación e implicación de todos,
- establece *normas* de funcionamiento claras y razonables, que son conocidas y aplicadas,
- sus miembros conocen, comprenden y aceptan las *tareas* del grupo,
- realizan de forma *colectiva* las tareas que conducen al objetivo para el que fue creado, trabajando unidos cuando es preciso, sus relaciones e interacciones parten de la *confianza* mutua, aprovecha la *delegación* y el reparto de esfuerzos, contribuyendo a que todos se sientan involucrados en el proyecto,
- tiene *procedimientos* claros, pero flexibles, que le ayudan a alcanzar los objetivos,
- tiene un *liderazgo* distribuido, en el que todos pueden participar e intervenir de algún modo,
- las discrepancias, diferencias y desacuerdos se pueden manejar de forma *amistosa*, sin hostilidad,
- busca el consenso en la mayoría de las *decisiones* que toma, evitando la polarización en bandos,
- las actividades y resultados de sus miembros son objeto de valoración, *reconocimiento* y aprecio,
- la moral y *motivación* de los miembros es alta,
- genera un *clima* que atenúa posibles coerciones, tensión, temor, timidez, inhibición; trabaja en una atmósfera relajada e informal,
- aúna el *bienestar* de sus miembros y el del grupo en su conjunto,
- tiene un alto grado de *participación* por parte de todos sus miembros,
- fomenta la *cooperación* sobre la competición, al tiempo que aprovecha también los efectos positivos que para el grupo puede tener una competición sana y razonable,

- aprovecha la potenciación, la complementariedad y la *sinergia* del grupo,
- realiza una *evaluación* permanente de su evolución y logro de objetivos,
- recibe y comparte *información* fluida, precisa y suficiente, sobre los aspectos que atañen a su actividad,
- obtiene buenos *resultados*,
- amplía su *formación* y continúa aprendiendo,
- sus miembros se sienten parte del grupo, y manifiestan con orgullo su *pertenencia* al mismo.

Para garantizar la eficacia del grupo, las *tareas y actividades* que éste realiza deben ser:

- *coherentes* con la razón de ser del grupo,
- *necesarias* de cara al logro de sus objetivos,
- *revisadas*, para analizar qué tareas faltan o sobran,
- *eliminadas o reducidas* en lo posible, cuando se trata de tareas innecesarias, burocráticas o duplicadas,
- *cotejadas* y comparadas con los resultados obtenidos realmente.

DISFUNCIÓN EN EL GRUPO

El bienestar es una condición necesaria para garantizar el desarrollo y la eficacia del grupo. La sensación de malestar en el seno del equipo de trabajo le resta energía, y afecta de lleno a su dinámica y a sus resultados.

Cuando un grupo no marcha bien los síntomas de disfunción en el mismo resultan evidentes:

- Conflictos.
- Excesiva competitividad.
- Desconfianza.
- Malestar.
- Agresividad.
- Escasa interacción.
- Inseguridad.
- Ineficacia.
- Inhibición.

- Dejación.
- Pérdida de iniciativa.
- Pasividad.
- Quejas.
- Sesgo perceptivo.
- Negatividad.
- Actitud hipercrítica.
- Búsqueda de culpables.
- Baja autoestima.
- Desmotivación.

Muchos grupos están paralizados por el miedo. Sus integrantes sienten miedo al rechazo, a ser ignorados, a equivocarse o a «no dar la talla», a las posibles consecuencias, o a ser evaluados negativamente. Pero el miedo es tan sólo una de las muchas causas que pueden dar origen al malestar en el grupo.

Las patologías del grupo pueden tener su origen en aspectos referidos a las relaciones interpersonales, a la estructura del grupo o a la propia dinámica de trabajo. Con frecuencia las causas son diversas e interactúan y se influyen mutuamente.

Veamos algunas de las principales *causas de disfunción en el grupo*:

- Pérdida, desconocimiento o confusión de objetivos.
- Falta de información sobre la evolución y los resultados.
- Errores y deficiencias en la comunicación.
- Baja cohesión.
- Conflictos enquistados.
- Cambios en la composición del grupo.
- Cambios en la estructura.
- Exceso de autoritarismo.
- Luchas por el poder.
- Sentimiento de escaso control o influencia.
- Indefinición de funciones.
- Solapamiento de funciones.
- Cambios en las funciones.
- Excesiva complejidad de la tarea.
- Resultados negativos, fracasos.
- Influencia de personas «quemadas» que contagian al resto.