

TEMA 7: El grupo (II)

/ 1. Introducción y contextualización práctica 3 / 2. Trabajo individual vs. trabajo en equipo 4 / 3. El trabajo en equipo 4 / 4. Condiciones para el trabajo en equipo 5 / 5. Cooperación y competencia en los grupos 5 / 6. Importancia de la motivación en el grupo 6 / 7. Importancia de las actitudes en la relación de ayuda 6

/ 8. Factores que afectan al comportamiento de un grupo. Boicoteadores y colaboradores 7 / 9. Caso práctico 1: “El encuentro de entidades” 7 / 10. Caso práctico 2: “Blanca y Elena” 7 / 11. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad 8 / 12. Bibliografía 8

Conocer en qué consiste el trabajo en equipo y sus ventajas.

Analizar las diferencias entre el trabajo individual y el trabajo en grupo. Identificar los requisitos para trabajar en equipo.

Conocer las ventajas del trabajo cooperativo.

Conocer las consecuencias del trabajo competitivo.

Valorar la importancia de la motivación en el grupo.

Conocer qué nos motiva en la conducta de ayuda.

Conocer determinados aspectos que afectan al comportamiento de un grupo.

/ 1. Introducción y contextualización práctica

A continuación, vamos a plantear un caso práctico a través del cual podremos aproximarnos de forma práctica a la teoría de este tema.

Escucha el siguiente audio donde planteamos la contextualización práctica. Encontrarás su resolución en el apartado «Resumen y resolución del caso práctico de la unidad».

/ 2. Trabajo individual vs. trabajo en equipo

Hoy en día, la capacidad de **trabajar en equipo** es un requisito indispensable en muchos puestos de trabajo, ya que requiere de unas destrezas diferentes a las que se necesitan para el trabajo individual, que son muy valoradas en el mundo laboral.

En el trabajo individual no existe interacción con otras personas ni metas comunes: es el propio individuo quien establece sus objetivos y decide cómo alcanzarlos, haciendo uso, en la mayoría de las ocasiones, de la constancia y la disciplina. Mientras que, en el trabajo en equipo, los objetivos son compartidos por todos los miembros del grupo, por lo que se requieren dotes de coordinación, comunicación y resolución de conflictos que puedan surgir en el seno del grupo.

Un estudio de la Universidad de Stanford aportó interesantes datos a favor del trabajo en equipo. En él se concluyó que el resultado del esfuerzo de ocho personas que trabajaron de manera individual fue el mismo que consiguieron dos personas trabajando en equipo.

Además, el sentimiento de pertenencia a un grupo proporciona **apoyo emocional en situaciones difíciles y favorece**

la creación de amistades.

/ 3. El trabajo en equipo

Antes de definir el trabajo en equipo, debemos conocer qué es un equipo de trabajo, entendiéndolo como un conjunto de personas que, a través de su formación y aptitudes, pretenden llegar a un objetivo común.

El trabajo en equipo se refiere a la forma de proceder que tiene un equipo de trabajo para conseguir dicho objetivo común. Esta forma de proceder presenta una serie de **ventajas**:

- Se obtienen mejores resultados.
- No es necesario que todos los miembros del grupo participen de forma permanente para alcanzar los objetivos.
- Hay más posibilidades de que aflore la creatividad, al haber mayores opciones de respuesta.
- Hay mayor número de puntos de vista diferentes.
- La responsabilidad de las decisiones es compartida, lo cual descarga tensión individual.
- Al trabajar diferentes profesionales el trabajo se hace menos repetitivo, lo cual favorece la motivación por la tarea. **Sabías que...**

El conformismo está directamente relacionado con los grupos. Consiste en cambiar la conducta, resultado de una presión de una persona o grupo.

/ 4. Condiciones para el trabajo en equipo

Si bien hemos visto que el trabajo en equipo aporta importantes ventajas, también hay que reconocer que llevarlo a cabo de una manera eficiente entraña cierta dificultad. Para que este se realice de una manera exitosa, deben cumplirse cuatro requisitos:

- **Organización:** Para trabajar en equipo, las tareas deben estar suficientemente claras, de tal manera que cada participante sepa cuáles son las tareas que debe desempeñar, así como los objetivos que debe conseguir.
- **Trabajo coordinado:** Esto implica que las personas que componen el equipo o grupo trabajen por un objetivo común, pero delimitando funciones para que estas no se repitan en diferentes personas.
- **Comunicación:** Fundamental para que el trabajo llegue a buen puerto. La comunicación será la principal herramienta a la hora de coordinarse, debiendo establecerse reuniones periódicas para poner en común las tareas o actividades realizadas.
- **La participación:** Todos los miembros del grupo deben sentirse partícipes en la toma de decisiones, lo cual favorecerá la motivación y la cohesión grupal.

/ 5. Cooperación y competencia en los grupos

Tanto la cooperación como la competencia tienen efectos positivos en los grupos. De hecho, en muchas ocasiones, ambas existen de manera simultánea. Por un lado, la competencia favorece el afán de superación personal, pero también se relaciona con conducta hostil e, incluso, con la agresividad. Por otro lado, la cooperación o colaboración entre los miembros del grupo se relaciona con el altruismo, que es un requisito de vital importancia para la consecución de los objetivos.

De esta interrelación entre **cooperación y altruismo**, extraemos una serie de ventajas que abogan por el trabajo cooperativo:

- Favorece la confianza y la lealtad en el grupo.
- Hay una mayor orientación hacia los objetivos.
- Favorece la participación de todos los miembros.
- Promueve la comunicación.
- Motiva a las personas a desarrollar una conducta de ayuda al resto del grupo.

todos los miembros ganan.

- No hay un perdedor y un ganador:

/ 6. Importancia de la motivación en el grupo

En términos generales, entendemos la motivación como la causa que mueve a un organismo a iniciar y dirigir su conducta. La motivación determinará nuestro comportamiento en la mayoría de las ocasiones, de manera que, cuanto más motivados estemos en conseguir nuestros objetivos, más nos aproximaremos a los mismos.

La motivación es fundamental en la vida de un grupo, ya que de ella dependerá, en gran medida, su existencia.

Aquello que nos impulsa a actuar, es decir, la causa, puede tener un origen interno o externo. Cuando es interno, tiene lugar en los procesos mentales de la persona; si es externo, procederá del ambiente. Basándonos en esto, hablamos de:

- **Motivación intrínseca:** Es independiente de los logros. No aumenta o se mantiene tras conseguir objetivos, sino que es el propio esfuerzo el que aumenta o mantiene los niveles de motivación. Es más duradera que la motivación extrínseca y siempre debemos tratar de que, a largo plazo, el individuo deje a un lado la motivación extrínseca para solo centrarse en la intrínseca.
- **Motivación extrínseca:** En este caso, lo que promueve la actuación de la persona es la recompensa que obtendrá al conseguir sus objetivos, que podrá ser algo material *Fig. 6. Motivación.* o reconocimiento social.

/ 7. Importancia de las actitudes en la relación de ayuda

La motivación para la conducta de ayuda supone realizar una serie de actuaciones de origen voluntario cuyo objetivo es ayudar a otras personas que, a nuestro parecer, se encuentran en una situación de dificultad y donde existe posibilidad de recibir alguna recompensa.

La motivación para la conducta de ayuda tiene una clara función de supervivencia, que contribuye a nuestra adaptación al medio. Ejemplo de ello sería la ayuda que los padres ofrecen a los niños desde su nacimiento.

Además de tener una clara función adaptativa, la conducta de ayuda está influida por las normas sociales que interiorizamos desde nuestra infancia, así como por los procesos de aprendizaje, sobre todo observacional.

La conducta de ayuda, en muchas ocasiones, está determinada por la consecución de una recompensa o no, como ocurre en el caso de la conducta altruista, donde debe haber ausencia de recompensa material.

En este sentido, podemos hablar de:

- **Altruismo genuino:** La ayuda es totalmente desinteresada y la responsable de esta conducta es la empatía.
- **Altruismo egoísta:** La conducta de ayuda tiene como objetivo obtener un beneficio.

Sabías que...

La norma de reciprocidad es la creencia de que la persona a la que estamos ayudando no nos perjudicará en un futuro.

/ 8. Factores que afectan al comportamiento de un grupo. Boicoteadores y colaboradores

Diversos elementos relacionados con la estructura grupal, como el estilo de liderazgo, el establecimiento de normas y roles, la cohesión o el tamaño del grupo son factores que afectan al comportamiento de los miembros del grupo. Pero, además de estos elementos, se dan dos tipos de roles que influyen, en gran parte, en la vida del grupo:

- **Boicoteador:** Esta persona se centra en impedir la consecución de objetivos y suele adoptar una actitud engañosa con el resto del grupo. Tiende a desarrollar actuaciones que impidan la labor del líder.
- **Colaborador:** A la persona que adopta este rol le gusta cooperar con los demás miembros y muestra empatía ante las necesidades del grupo. Opta por la comunicación y las buenas relaciones y es fiel a sus compañeros y al líder.

/ 9. Caso práctico 1: “El encuentro de entidades”

Planteamiento: Jorge es profesor de actividades dirigidas, concretamente de Pilates, en un centro cívico municipal. Hoy el delegado del distrito les ha comentado en una reunión que diversas entidades del barrio están planteando organizar un evento benéfico. Al centro cívico le han encomendado encargarse del catering y de algunas actividades, por lo que su director ha pedido ideas o sugerencias. Jorge, que considera que el trabajo en equipo es motivo de conflictos, decide trabajar de manera independiente. Después de tres días de duro trabajo para Jorge, cuando ya lo tiene todo organizado, se dirige a sus compañeros con el objetivo de proponer sus ideas en torno a las actividades para amenizar el encuentro, ya que esto es lo único que ha podido hacer en tan poco tiempo. Sus compañeros responden que tanto el catering como las actividades ya están organizadas, lo que provoca tristeza y frustración en Jorge.

Nudo: ¿Por qué ha ocurrido esto? ¿Crees que Jorge lo podría haber hecho mejor? ¿Por qué sus compañeros han sido más eficientes?

Desenlace: La decisión de Jorge de trabajar de manera individual ha provocado una descoordinación con respecto al grupo, que ha conseguido mejores resultados que los que ha conseguido Jorge por sí solo. Si Jorge hubiese trabajado en grupo, habría conseguido mejores resultados, con menor esfuerzo, ya que la sobrecarga de trabajo le ha impedido trabajar al mismo ritmo que sus compañeros. Sus compañeros, en cambio, han podido disfrutar de diferentes puntos de vista, que han aportado mayor creatividad. Además, han trabajado de manera más relajada, ya que han compartido responsabilidades.

/ 10. Caso práctico 2: “Blanca y Elena”

Planteamiento: Blanca y Elena son dos monitoras de zumba que trabajan en un centro deportivo. Elena trabaja con un claro objetivo: cobrar a fin de mes; mientras que el principal interés de Blanca es sentirse bien por el trabajo que realiza. Elena siempre intenta poner trabas para la consecución de los objetivos del

grupo, actuando de una manera falsa con sus compañeras. Por su parte, a Blanca le encanta colaborar sus compañeras y siempre está dispuesta a ayudar en lo que estas necesiten.

Nudo: ¿Qué tipo de motivación por el trabajo tienen Blanca y Elena? ¿Qué roles adoptan Blanca y Elena que pueden afectar al comportamiento del grupo?

Desenlace: La motivación de Elena por el trabajo es extrínseca, ya que lo que mueve su comportamiento es una recompensa material. Por su parte, Blanca presenta una motivación intrínseca por el trabajo, ya que encuentra gratificación en el mero hecho de hacer su trabajo como debe y conseguir los objetivos. Por otro lado, Elena adopta el rol de boicoteador, ya que interfiere en la consecución de los objetivos del grupo, mientras que Blanca adopta el rol de colaboradora, mostrando una actitud de disposición y ayuda.

/ 11. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad

En esta segunda parte del tema referido a los grupos, hemos abordado aspectos más relacionados con la forma de trabajar y proceder en el grupo, como el trabajo en equipo. Hemos visto la motivación como una herramienta fundamental para el trabajo en equipo, ya que promueve la consecución de los objetivos y metas. Esta, en muchas ocasiones, puede verse interferida por la actuación de las personas que adoptan un rol boicoteador. Como conclusión, en este tema hemos plasmado la importancia del trabajo en equipo, una competencia que, hoy en día, se considera una de las claves de éxito en el mundo laboral.

/ 12. Bibliografía

Castillo, S. y Sánchez, M. (2009). *Habilidades sociales*. Barcelona: Altamar.

Llobet, M. P., Mateu, P. S., y Ávila, N. R. (2012). «Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social». *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 54, pp. 1-12.

Palmero, F. y Martínez, F. (2008). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.