
Repte 3. Guia d'aprenentatge

PID_00258091

Edgar Breso Esteve

Temps mínim de dedicació recomanat: 1 hora



Edgar Breso Esteve

Índex

| | |
|--|----|
| Introducció | 5 |
| 1. Direcció dels equips de treball | 7 |
| 1.1. Per què ens agrupem? | 7 |
| 1.2. Quines altres característiques es precisen? | 7 |
| 1.3. Elements estructurals | 8 |
| 1.4. Processos grupals | 9 |
| 1.5. Aptituds recomanables per a treballar en equip | 10 |
| 1.6. Recomanacions per a crear un bon equip de treball | 11 |
| Bibliografia | 13 |

Introducció

En aquest repte, aprofundirem en les característiques i en el funcionament dels grups de treball amb l'objectiu de posar a disposició els recursos per a poder gestionar els equips de forma efectiva.

En primer lloc, abordarem la naturalesa dels grups, acotant la seva definició, i també les característiques principals per a, a partir d'aquí, desenvolupar les peculiaritats dels grups de treball, a més de les seves dificultats a l'hora de gestionar els equips en els entorns laborals en l'actualitat.

Finalment, farem referència a les característiques fonamentals dels equips eficaços i algunes recomanacions per a optimitzar el rendiment dels equips de treball.

Lectura bàsica:

Mòdul didàctic: «Gestió dels equips».

1. Direcció dels equips de treball

1.1. Per què ens agrupem?

Històricament, els éssers humans s'han agrupat per a satisfer les seves necessitats, però, amb el pas del temps, el significat de formar grups s'ha anat matissant. En general, s'estableixen quatre motius principals pels quals ens agrupem:

- 1) Els grups ajuden a satisfer les necessitats de donar i rebre afecte, aconseguir la sensació de pertinença.
- 2) Els grups ajuden a satisfer la nostra necessitat de seguretat (protecció).
- 3) Els grups ajuden a aconseguir metes que no es poden aconseguir individualment.
- 4) Contribueix a establir una identitat social positiva. Es reforça l'autoestima.

Si partim de la definició de grup, «dues a més persones que comparteixen unes metes comunes, són en cert sentit interdependents i perceben que en realitat formen part d'un grup», resulta evident la importància que té en una organització.

Així, l'efectivitat dels grups de treball s'ha convertit en una prioritat a l'hora de desenvolupar les habilitats directives.

1.2. Quines altres característiques es precisen?

Però, a més de l'existència de diverses persones que tenen un objectiu comú i que se senten part d'un grup, els equips de treball precisen altres característiques perquè puguem etiquetar-los com a tals.

- 1) **Interacció.** Tot equip de treball precisa d'interaccions directes o indirectes. És a dir, perquè el grup realment es consideri un equip de treball hi ha d'haver comunicació i interacció entre els membres. No hi ha dubte que en els últims anys la «tipologia» d'aquesta interacció ha canviat i ja no es tracta únicament d'interaccionar físicament i verbalment, sinó també (i en alguns casos únicament) de forma remota assistits per la tecnologia.
- 2) **Interdependència.** Una altra de les característiques fonamentals dels equips de treball és la influència que les accions d'un membre de l'equip tenen en les tasques d'un altre. És a dir, la dependència que tenen les tasques que jo realitzo a partir de les tasques que un altre treballador realitza. De la mateixa manera, també l'execució de les meves tasques afectarà les tasques de la resta dels components de l'equip.

Característiques i processos grupals

Podeu visualitzar l'animació associada des d'aquesta direcció:
http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00258093/

- 3) **Estabilitat.** La tercera de les condicions que ha de tenir en compte un equip de treball es refereix a l'estabilitat. Perquè un equip de treball es consideri com a tal s'ha de mantenir durant un període de temps. No importa que aquest sigui molt llarg (mesos, anys, etc.) o curt (dies, hores, etc.), però sí que hi ha d'haver una relació que es mantingui en el temps.
- 4) **Meta veritablement compartida.** En quart lloc, tal com hem assenyalat anteriorment, un equip ha de compartir una meta, però, a més, aquesta meta ha de ser «desitjada» per tots els membres de l'equip. Tenir una meta no és una condició suficient, sinó compartir el desig d'aconseguir-la per a ser realment un equip de treball.
- 5) **Estructura.** L'equip de treball ha d'estar estructurat. És a dir, cadascú ha de tenir les seves funcions definides i ha de saber el que ha de fer.
- 6) **Pertinença.** Tal com hem assenyalat, l'última de les condicions fonamentals per a la formació d'equips de treball resideix en el fet que tots els membres se sentin i es reconeguin part de l'equip.

1.3. Elements estructurals

Hi ha tres elements essencials que tot equip de treball ha de posseir, la definició dels quals està directament relacionada amb el rendiment laboral. A continuació, descriurem cadascun d'aquests.

1. Rol

Es defineix com la conducta que s'espera que realitzi la persona que ocupa una posició determinada dins del grup. Són expectatives col·lectives sobre com s'ha de comportar un membre particular del grup.

Dins dels diferents rols que s'organitzen en els equips de treball, en l'actualitat, destaca el **líder**; és un tipus de rol que consisteix en guiar el grup i facilitar la conducta dels seguidors en la consecució dels objectius previstos.

2. Normes

Per al funcionament correcte d'un equip resulta imprescindible l'acceptació de regles, implícites o explícites, sobre el funcionament de l'equip que indiquin com s'han de (o no haurien de) comportar els seus membres.

La majoria dels equips de treball insisteixen en l'adhesió a aquestes normes com a requisit bàsic per a pertànyer al grup.

3. Cohesió

Característica essencial que condiciona l'èxit i el rendiment grupal. Es tracta de totes les **forces (factors)** que fan que els membres d'un grup pertanyin i se sentin motivats a romandre en aquest.

Per exemple:

Desig de mantenir o incrementar l'estatus de cada membre pertanyent a un grup amb un elevat estatus social dins de l'empresa.

1.4. Processos grupals

Diversos investigadors clàssics dins de la disciplina de la psicologia social s'han interessat per fenòmens grupals que sorgeixen com a conseqüència de la interacció grupal. A continuació, explicarem aquells que resulten especialment rellevants en l'àmbit laboral.

1. Facilitació social

Terme etiquetat per primera vegada per F. H. Allport (1924) per a descriure una situació en què un individu es veu impulsat a l'acció per la presència d'altres que efectuen la mateixa tasca; d'aquesta manera, Allport recupera com a mite de l'origen uns experiments que, en principi, no havien estat concebuts com a psicociològics (Triplet, 1898).

És molt important tenir en compte, a l'hora de gestionar els equips de treball, que l'efecte de la facilitació social no és necessàriament en positiu. És a dir, de la mateixa manera que la presència d'altres persones en els equips de treball pot facilitar la conducta i, en conseqüència, afavorir el rendiment, també pot succeir l'efecte contrari; la presència d'altres pot implicar reduccions o augmentos en l'acompliment de les tasques. De manera que, si la persona domina la tasca, és més probable que realment es produeixi la facilitació social; mentre que, en el cas contrari (si la persona no domina la tasca), la presència dels components de l'equip inhibeix la conducta.

2. Droperia social

Un altre efecte, en aquest cas no desitjable, que és resultat de la interacció social del grup de treball és el descens de la productivitat dels individus quan realitzen tasques grupals (si es compara amb el seu rendiment individual). Es tracta, per tant, de reduccions en la motivació i en l'esforç quan els individus treballen col·lectivament en un grup (realitzant tasques cognitives o físiques), en comparació de quan treballen individualment.

Aquest efecte és el resultat de la percepció de l'individu, quan treballa en equip, que les relacions entre els esforços dels individus i els seus resultats es tornen menys precises o menys clares.

3. Conformitat

Es tracta d'un tipus d'influència social en què els membres del grup canvien les seves actituds o conductes per a complir amb les normes del grup i, així, ser acceptats. Aquesta influència pot ser **informativa**, si realment es confia en el

judici (informació) dels altres; provoca un efecte de conversió o **conformitat privada**; o pot ser **normativa**, si es manifesta conformitat pel desig de ser acceptat, donant pas al que es coneix com a **submissió** o **conformitat pública**.

4. Polarització grupal

Tendència dels membres del grup a canviar de direcció cap a posicions més extremes que les que sostenien inicialment, com a resultat de la discussió grupal. Els grups es **radicalitzen**.

5. Pensament grupal

Tendència dels grups altament cohesionats a assumir que les seves decisions no poden ser errònies: que tots els membres han de recolzar les decisions del grup i ignorar tota informació contrària a aquestes.

Deriva, en part, de les fortes pressions respecte de la conformitat amb les normes grupals.

1.5. Aptituds recomanables per a treballar en equip

Cada vegada és més freqüent sentir parlar del concepte *soft skills*. És un terme utilitzat en la psicologia organitzacional relacionat amb la intel·ligència socioemocional, i que fa referència al conjunt de trets de personalitat, habilitats socials, comunicació, llenguatge i hàbits personals que influeixen sobre les relacions amb les altres persones, incloent el sentit comú i una actitud flexible positiva.

Les *soft skills* es complementen amb les *hard skills* o habilitats dures (part del quocient intel·lectual d'una persona), que són les exigències professionals d'un treball i moltes altres activitats. A diferència de les habilitats dures, el conjunt d'habilitats d'una persona i la capacitat per a dur a terme un determinat tipus de tasca o activitat, les habilitats socials es relacionen amb la capacitat d'una persona per a interactuar efectivament amb col·legues i clients, i són d'aplicació general, tant dins com fora del lloc de treball.

Aquestes *soft skills* engloben competències com: autonomia, autolideratge, coherència, integritat, capacitat d'atenció i d'escolta, autoregulació, interès, curiositat, autenticitat, responsabilitat personal i social, capacitat de reflexió, proactivitat, motivació intrínseca, lògica divergent, humilitat, aprenentatge continu, empatia, capacitat de síntesi i d'argumentació, gestió del temps, confiança, etc.

Principalment es divideixen en habilitats de tipus social i personal:

1. Habilitats socials

Fa referència al conjunt d'habilitats i estratègies de conducta per a resoldre una situació social de manera efectiva, és a dir, acceptable per al propi subjecte i per al context social en què està. Permeten expressar els sentiments, actituds, desitjos, opinions o drets de manera adequada a la situació en què està l'individu mentre respecta les conductes dels altres. Així ens fan millorar les nostres relacions interpersonals, sentir-nos bé, obtenir el que volem i aconseguir que els altres no ens impedeixin assolir els nostres objectius.

Aquests comportaments són necessaris per a interactuar i relacionar-se amb els altres de forma efectiva i mútuament satisfactòria. Per tant, posseir aquestes habilitats socials resulta bàsic per a tenir bones interrelacions amb els membres de l'equip i evitar conflictes per motius personals. Dins d'aquesta categoria podem trobar: autocontrol, empatia, comunicació, assertivitat, negociació, etc.

2. Habilitats personals

Fa referència al conjunt d'habilitats i estratègies personals que permeten complementar les *hard skills* quant a aquesta energia i predisposició per a obtenir resultats. Enfront dels eventuais fracassos, problemes i dificultats del dia a dia, la persona ha de saber trobar la manera de recuperar per si mateixa els seus objectius i la motivació cap a les metes comunes de l'equip. És la capacitat de trobar maneres alternatives, millors i més eficaces d'afrontar les tasques. Augmenta la capacitat de l'equip en la resolució de problemes i dona ales a la innovació necessària per a guanyar en competitivitat als equips rivals. Dins d'aquesta categoria, hi ha la resiliència, la gestió del temps, la curiositat, la creativitat, la proactivitat, etc. La majoria dels líders volen envoltar-se d'equips compostos per persones amb intel·ligència emocional, que tinguin habilitats comunicatives i siguin bons treballadors en equip, per sobre dels coneixements tècnics específics.

Els empresaris i experts en recursos humans saben que les «habilitats toves» són les més difícils de trobar, però també les més importants per als seus negocis. Els candidats necessiten motivació per a aprendre noves habilitats, per a pensar de forma innovadora, per a fer front al fracàs, assimilar el *feedback* que reben i col·laborar amb els seus companys. Entre les habilitats més valorades pels empresaris i mànagers al capdavant d'equips, trobem el lideratge, la productivitat personal i la gestió del temps, la negociació i la resolució de conflictes i les habilitats comunicatives. No obstant això, la majoria dels programes de formació no han tingut en compte la inclusió d'aquestes habilitats socials tan valorades en totes les ocupacions i indústries.

1.6. Recomanacions per a crear un bon equip de treball

Per a crear un bon equip, eficaç i competitiu, els passos recomanats són:

- 1) En primer lloc, seleccionar les persones idònies.

- 2) Organitzar-les de manera que cadascú sàpiga exactament quines són les seves responsabilitats i els seus recursos, què s'espera d'aquesta i com s'ha de coordinar amb la resta de l'equip. Sempre es busca obtenir el seu màxim potencial.
- 3) Focalitzar correctament els objectius i assignar les tasques amb les prioritats clares.
- 4) Donar-los la informació i la formació necessàries per a progressar.
- 5) Motivar l'equip per a aconseguir les metes comunes.
- 6) Resoldre els dubtes i els eventuais conflictes d'acomodació i integració. Atendre els imprevists i les emergències que puguin afectar la cohesió de l'equip.
- 7) No ocultar les emocions, motivacions i somnis personals. Mostrar-se sincer i honest. No mentir-los mai; millor callar abans de mentir o posar falses excuses. No fingir saber el que no se sap; quan falti un coneixement, recórrer als que ho saben. Admetre els errors i, per descomptat, procurar no repetir-los.
- 8) Crear un hàbitat laboral sostenible: un ambient de treball tranquil, net i sense conflictivitat.

Bibliografia

Cox, K. (2003). «The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction». *TNursing Administration Quarterly*, núm. 27, vol. 2, pàg. 153-163.

Ferreiro, G. R.; Espino, C. M. (2009). *El ABC del aprendizaje cooperativo: Trabajo en equipo para aprender y enseñar*. Mèxic: Trillas.

Fuks, S. (2009). «FSPC: La facilitación sistémica de procesos colectivos. "Artesanía de contextos" focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes». *Revista IRICE*, núm. 20, pàg. 63-76.

Fuks, S. I.; Vidal Rosas, E. (2009). «FSPC: La facilitación sistémica de procesos colectivos. Una "Artesanía de Contextos" para la promoción de la creatividad, el acompañamiento de procesos participativos y la generación de relaciones de cooperación en el trabajo colectivo». *Sistemas Familiares*, núm. 25, vol. 2.

Gaertner, S. (2000). «Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models». *Human Resource Management Review*, núm. 9, pàg. 479-493. [Recuperat el 8 de gener de 2011] d'<http://web.ebscohost.com>.

García, M. F. M.; Ramírez, M. G. (1995). «La perspectiva psicosocial en la conceptualización del apoyo social». *Revista de Psicología Social*, núm. 10, vol. 1, pàg. 61-74.

Gil, E. A.; Llorens, S.; Torrente, P. (2015). «Compartiendo afectos positivos en el trabajo: el rol de la similitud en los equipos». *Pensamiento Psicológico*, núm. 13, vol. 1. ISO 690.

Golden, T.; Veiga, J. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, núm. 19, vol. 1, pàg. 77-88. [Recuperat el 4 de desembre de 2010] d'<http://www.sciencedirect.com>.

Pérez Vilar, P. S.; Azzollini, S. (2013). «Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: Su relación con la satisfacción laboral». *Revista de Psicología (PUCP)*, núm. 31, vol. 1, pàg. 151-169.

Ryan, R.; Deci, E. L. (2000). «La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar». *American Psychologist*, núm. 55, vol. 1, pàg. 68-78.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. 7a. Edició. Mèxic: Editorial Prentice Hall.

Villalba Moreno, O. (2001). «Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo». *Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 26, pàg. 5-17.

Vídeos. Facilitación social: <https://www.youtube.com/watch?v=n19NUFUEKe0>

Referències bibliogràfiques

Adams J. L. (2001). *Conceptual blockbusting: A guide to better ideas*. Cambridge: Perseus Publishing.

Allport, F. H. (1924). *Social psychology*. Boston: Houghton-Mifflin.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nova York: Freeman.

Bandura, A. (2001). «Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective». *Annual Review Psychology*, núm. 52, pàg. 1-26.

Berrocal, P.; Pacheco, N. (2005). «La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey». *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, núm. 19, vol. 3, pàg. 63-93.

Bunk, G. P. (1994). «La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA». *Revista Europea de Formación profesional*, núm. 1, pàg. 8-14.

Darwin, C. (1965). *The expression of emotions in man and animals*. Chicago: University of Chicago Press. (Treball original publicat el 1872)

- Gardner, H.** (1983). *Frames of mind. The Theory of multiples intelligences*. Nova York: Basic Books.
- Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence*. Nova York: Bantan
- March, J. (ed.)** (1999). *The pursuit of organizational intelligence*. Nova York: Free Press.
- Mayer, J. D.; Salovey, P.** (1997). «What is emotional intelligence?» A: P. Salovey, D. Sluyter (Ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Nova York: Basic Books.
- Le Boterf, G.** (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Parkinson, C. N.; Osborn, R. C.** (1957). *Parkinson's law, and other studies in administration*, vol. 24. Boston: Houghton Mifflin.
- Pfeilstetter Gómez, P.** (2011). «El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto». *Revista Gazeta de Antropología*, núm. 16, pàg. 1-11.
- Salovey, P.; Mayer, J. D.** (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, núm. 9, vol. 3, pàg. 185-211.
- Schumpeter, J.** (1964). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process (I)*, pàg. 78.
- Sternberg, R.; Lubart, T.** (1999). «El concepto de creatividad. Perspectiva y paradigma». A: *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Thorndike, E. L.** (1920). «Intelligence and its uses». *Harper's*, núm. 140, pàg. 35-2207.
- Triplett, N.** (1898). «The dynamogenic factors in pacemaking and competition». *American Journal of Psychology*, núm. 9, pàg. 507-533.
- Zabaleta, A. T.** (2005). «Agenciación humana en la teoría cognitivo social: definición y posibilidades de aplicación». *Pensamiento Psicológico*, núm. 1, vol. 5, pàg. 117-123.