

Los grupos en las organizaciones: delimitación conceptual y tipologías

MARÍA ISABEL DELGADO PIÑA
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Departamento de Organización de Empresas UCM

RESUMEN

En la actualidad, las empresas se están reestructurando para desarrollar el trabajo en grupos. La complejidad del entorno las está obligando a adoptar esta nueva forma de trabajo pensando que les va a permitir ganar flexibilidad y hacer frente a la incertidumbre. Éste ha sido uno de los motivos del creciente interés en la literatura por estudiar a los grupos. Así, han aparecido muchas investigaciones muy heterogéneas entre sí, debido, en parte, al concepto y tipos de grupos considerados. Esta heterogeneidad ha dado lugar, entre otras cosas, a resultados contradictorios en los trabajos y a una falta de integración. Conscientes de este problema, en este artículo queremos aclarar lo que se entiende por grupos organizativos y revisar algunas clasificaciones con el objetivo de identificar la gama de grupos existentes, determinar los criterios para ordenarlos e integrar las clasificaciones, si es posible, en una.

Palabras clave: grupos organizativos, equipos, tipos de grupos.

ABSTRACT

Nowadays companies are being restructured to work in groups. They need to use groups because of environmental complexity. The management and academics press have increasingly emphasized the importance of teams for organizational success and have required more researches in this issue. Published papers are very heterogeneous because of the group concepts used and the types of groups analyzed. We are aware of this problem and, thus, we want to clarify the organizational group concept and to review some group typologies. Our objective is threefold 1) to identify the types of organizational groups, 2) to determine key criteria of classification and 3) to integrate the typologies.

Key words: organizational groups, teams, types of groups.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones están reestructurándose para convertir a los grupos en la unidad básica de trabajo. El elevado grado de incertidumbre del entorno y los nuevos retos competitivos a los que se enfrentan las empresas las está obligando a crear equipos en todos los niveles con la esperanza de ganar flexibilidad.

La literatura se ha hecho eco del creciente uso de equipos, y los artículos publicados, tanto académicos como de divulgación, se han multiplicado. Fundamentalmente, el interés de los investigadores se ha centrado en estudiar a los grupos, sus comportamientos y sus resultados, hasta el punto de convertirse en una de las principales líneas de investigación a seguir. De hecho, en la última década han aparecido cientos de trabajos con el objetivo último de comprender el funcionamiento de estos grupos. En todos ellos se ha subrayado la importancia de los equipos para el éxito hoy en día de las compañías.

Sin embargo, los estudios realizados son muy heterogéneos, debido, en gran medida, al concepto y tipos de grupos considerados. Una parte de la literatura se ha desarrollado en entornos de laboratorio, con lo que la definición y los grupos analizados se han adaptado al objetivo de la investigación. Los trabajos de laboratorio tienen la enorme ventaja de que el investigador puede aislar perfectamente el fenómeno a analizar y profundizar en él, pero sus conclusiones no se pueden extrapolar a los entornos reales. Si examinamos los trabajos desarrollados en contextos reales, nos damos cuenta de que han estudiado diferentes equipos —autogestionados, multidisciplinares, de proyecto, de resolución de problemas, ejecutivos, etc.—, con lo que las conclusiones de unos, siendo estrictos, no pueden ser aplicables a los otros y viceversa.

Conscientes de este problema, en este artículo nos centramos en los grupos surgidos en los contextos organizativos reales, aclaramos lo que se entiende por grupos organizativos, analizamos si existen o no diferencias con los equipos y revisamos algunas clasificaciones de grupos con un triple objetivo: 1) identificar la gama de equipos existentes; 2) determinar el/los criterio/s para poder ordenarlos en una tipología, y 3) tratar de integrar las clasificaciones en una.

2. CONCEPTO DE GRUPO ORGANIZATIVO

Lo que se entiende por grupo, es decir, la definición o las características que dan los autores depende del tipo considerado en las investigaciones. En este sen-

tido, se habla de grupos voluntarios e involuntarios (Boulding, 1988), reales o no y naturales, inventados o cuasi-grupos (McGrath, 1984, 1986). A la Dirección y Administración de Empresas le interesan los grupos organizativos que son grupos voluntarios, reales y naturales que cumplen una serie de características:

- Entidad social incluida dentro de otra más grande.
- Reconocido y diferenciado como grupo por las personas externas.
- Compuesto por individuos que se sienten parte del mismo.
- Formado para alcanzar un objetivo que es común a todos los miembros.
- Conviven en un contexto real.
- Diseñados por una persona o entidad superior.

Sin embargo, estas características son demasiado genéricas, por lo que no permiten distinguir a los grupos organizativos del resto de grupos voluntarios, reales y naturales. Por tanto, debemos especificar más algunas de las características anteriores. En concreto, las relacionadas con el objetivo y el contexto.

Los grupos organizativos operan en un contexto organizativo, gestionando las relaciones con otros grupos o individuos pertenecientes a la empresa (compañeros de trabajo) o que operan fuera (clientes o proveedores). El objetivo lo fija la organización y se materializa en la realización de las tareas asignadas. Los resultados obtenidos influyen en el desempeño de los otros individuos o grupos con los que se relaciona.

Estas características son destacadas por los diferentes autores (Robbins, 1998; Guzzo y Dickson, 1996; Cohen y Bailey, 1997; Walton y Hackman, 1986; Alderfer, 1977) al dar la definición de grupo organizativo y coinciden al considerarlo como un conjunto de individuos dependientes en sus tareas, que comparten responsabilidades, se ven y son vistos como una entidad social compacta, dentro de uno o más sistemas sociales superiores y que gestionan sus relaciones con otros grupos o individuos. Éste es el concepto que vamos a adoptar.

Dentro de los grupos organizativos podemos identificar, a su vez, grupos formales e informales (Walton y Hackman, 1986). Los primeros son los que surgen de la estructura de la organización para completar la tarea o conjunto de tareas que se les ha asignado (Walton y Hackman, 1986). Según Robbins (1998), estos grupos pueden ser de mando y de tarea o trabajo. Los grupos de mando son los recogidos en el organigrama de la empresa que están formados por los subordinados directos de cada gerente o supervisor, mientras que los de tarea comprenden personas que están juntas para desarrollar un trabajo sin que sus límites se reduzcan al superior inmediato. Ambos grupos formales se solapan,

en parte, por el hecho de que los grupos de mando pueden ser de tarea, pero los de tarea no tienen por qué ser de mando.

Por otro lado, los grupos informales son los que surgen como consecuencia de intereses compartidos por los miembros que los forman y que no están determinados ni estructurados por la organización. Estos grupos pueden evolucionar para convertirse en equipos de trabajo estructurados o formales cuando asuman responsabilidades formales (Walton y Hackman, 1986).

Tanto los grupos formales como los informales realizan actividades relacionadas con el trabajo, así como actividades no relacionadas con el mismo. Dentro de las últimas, los grupos formales tienen una función de socialización y los informales una de resolución de problemas. Sin embargo, son los formales los que conforman la *espina dorsal de una organización* (Shea y Guzzo, 1987: 328) y los que van a poder identificarse mejor por ser los reconocidos por la empresa, de ahí que sean objeto de estudio en este trabajo.

Antes de entrar a analizar las diferentes clasificaciones acerca de los tipos de grupos organizativos formales es necesario poner de manifiesto que ha habido bastante confusión en la literatura con respecto a la utilización de los términos grupo y equipo.

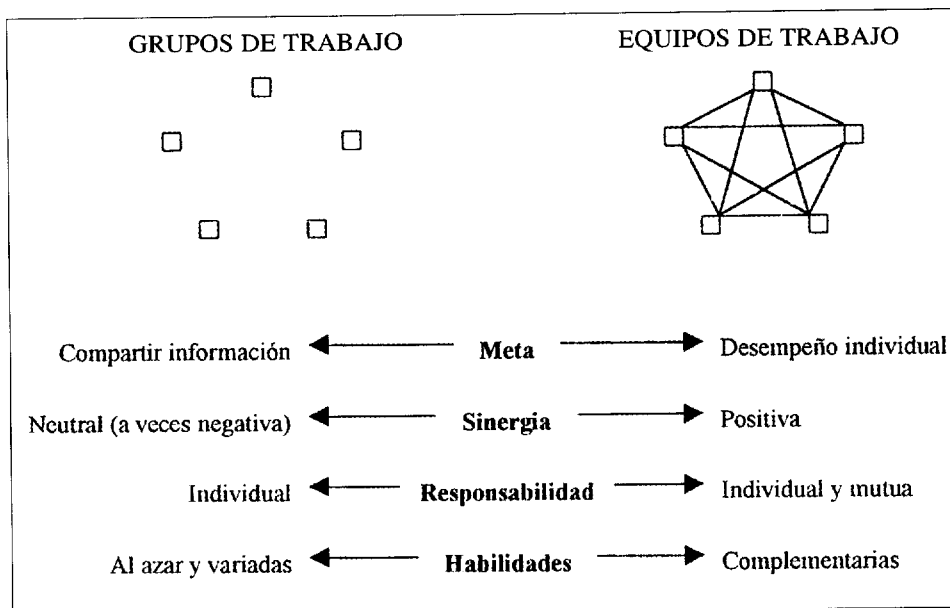
Así, en algunos casos, el término equipo ha tendido a reemplazar al de grupo porque se ha considerado que aquél es el más adecuado. Por eso es interesante saber si existe o no alguna diferencia entre ambos que sea significativa.

Respecto a esta cuestión hay dos posturas en la literatura: por un lado, la de aquellos autores que consideran que grupo y equipo no son lo mismo (Robbins, 1998; Katzenbach y Smith, 1993; Dunphy y Bryant, 1996), y por otro lado están los que defienden que ambos términos son intercambiables y que no existen diferencias significativas entre ambos (Cohen y Bailey, 1997; Guzzo y Dickson, 1996).

Los que apoyan la primera postura consideran que el equipo es más que un grupo. Para ellos, un grupo es un conjunto de personas que se reúnen para alcanzar unos objetivos particulares y cuyo resultado es la suma de la contribución de cada uno de los miembros individualmente. Por el contrario, un equipo es el formado por una serie de personas que se reúnen para alcanzar unos objetivos particulares, se sienten comprometidos, aprovechan sinergias (Robbins, 1998; Katzenbach y Smith, 1993), tienen un alto grado de interdependencia (Dunphy, Bryant, 1996; Klimoski y Mohammed, 1994) y están más orientados a la tarea (Sinclair, 1992).

Robbins, en concreto, puntualiza que las diferencias se encuentran en cuatro aspectos: la meta u objetivo perseguido, la existencia o no de sinergias, el tipo de responsabilidad y las habilidades (figura 1).

FIGURA 1
Diferencias existentes entre grupos y equipos de trabajo



Fuente: Robbins (1998: 121).

La segunda postura reconoce que pueden existir diferencias de matiz entre los dos términos, pero que éstas son insignificantes. Es más, defienden que dichos conceptos son tan similares que comparten estructuras, dinámicas, comportamientos y procesos, de tal forma que cualquier estudio que se pueda realizar con uno de ellos se puede extender al otro (Cohen y Bailey, 1997). De hecho, ésta ha sido una de las causas de la confusión a la hora de utilizar los citados términos en la literatura. Por otro lado, otra de las causas también ha sido que muchos grupos, al final, tienden a convertirse en equipos cuando desarrollan su capacidad de compromiso compartido y tienden a aprovechar la sinergia (Guzzo y Dickson, 1996).

Si las estructuras, las dinámicas, los comportamientos y los procesos son similares en grupos y equipos, nuestro estudio no se verá afectado por la utilización de uno u otro término. Por esta razón, hemos optado por la segunda de las posturas y hacemos uso indistinto de ambos vocablos.

En definitiva, y como conclusión, cuando hablemos de grupos o equipos nos estaremos refiriendo a aquellos creados por una organización —forma-

les—, con el objetivo de realizar una o más tareas, que pueden afectar a otros grupos y/o individuos organizativos y/o externos y que están compuestos por una serie de personas que son reconocidas y se reconocen como parte de los mismos.

Para hacer operativo el concepto y saber identificar los grupos dentro de las empresas, aconsejamos seguir la postura de Fry y Slocum (1984) y entender por grupos o equipos el *agrupamiento formal más pequeño dentro de una organización* (p. 222) con las características fundamentales ya indicadas.

3. CLASIFICACIONES Y TIPOS DE GRUPOS ORGANIZATIVOS

Han sido muchas las clasificaciones que han distinguido varios tipos de grupos organizativos formales. Estas clasificaciones se han hecho utilizando uno o varios criterios, como, por ejemplo, el grado de autogestión, las características de los miembros, el propósito y función que tienen los grupos dentro de la organización o la complejidad de habilidades necesarias y el grado de interdependencia de tareas (Dunphy y Bryant, 1996). Pero podrían utilizarse muchos más.

La importancia de estas clasificaciones está tanto en el criterio utilizado para llevarla a cabo como en los tipos de grupos que determinan. La razón es que con ellas surge toda una tipología de grupos con diferentes características estructurales y de diseño, que determinan distintos comportamientos dentro de los mismos y que influyen en el alcance de un mayor o menor éxito.

De todas las clasificaciones realizadas destacamos dos: la correspondiente a Cohen y Bailey (1997) y la de Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990). Las razones de profundizar en ellas son las dos siguientes: 1) se consideran de las más amplias y, además, nos permiten ver toda la gama de equipos que nos podemos encontrar, y 2) existen otras, como las de Katzenbach y Smith (1993) y Mohrman, Cohen y Mohrman (1995), pero se solapan con las anteriores al compartir características comunes.

Sundstrom y sus colegas clasifican a los grupos utilizando dos criterios: la integración externa y la diferenciación de los equipos de trabajo. Estas dos dimensiones les permiten identificar cuatro tipos de equipos: los de consejo e implicación, los de producción y servicios, los de proyecto y desarrollo y los de acción y negociación (ver tabla 1).

TABLA 1

Aplicaciones de los equipos de trabajo: diferenciación, integración externa, ciclos de trabajo y productos

Tipos de equipos y ejemplos	Diferenciación del equipo de trabajo	Integración externa	Ciclos de trabajo	Productos normales
<i>Consejo/implicación</i> Comités, paneles y juntas de revisión, círculos de control de calidad, grupos de implicación del empleado	<i>Baja diferenciación</i> Miembro representativo, vida del grupo corta y tiempo de trabajo limitado.	<i>Baja integración</i> Bajas demandas de sincronización con otras unidades de trabajo, intercambio con el exterior mínimo, el ciclo de trabajo no se repite.	Los ciclos de trabajo pueden ser breves o largos, un ciclo puede ser la vida del equipo.	Decisiones, selecciones, sugerencias, propuestas y recomendaciones.
<i>Producción/servicios</i> Equipos de ensamblaje, cuadrillas de producción, equipos mineros, tripulaciones de azafatas de vuelo, grupos de procesamiento de datos, cuadrillas de mantenimiento.	<i>Baja diferenciación</i> Demandas de miembros variables, a veces alta rotación, vida variable del equipo, a menudo destrezas especiales.	<i>Alta integración</i> Trabajo marcado externamente, normalmente sincronizado con los proveedores y los clientes de dentro y fuera de la organización.	Ciclos de trabajo repetidos o procesos continuos, ciclos a menudo más breves que la vida del grupo.	Alimentos, medicinas, componentes, ventas al detalle, servicio al cliente, reparaciones de equipo.
<i>Proyecto/desarrollo</i> Grupos de investigación, equipos de planificación, equipos de arquitectos, ingenieros, equipos de desarrollo y fuerzas de la tarea.	<i>Alta diferenciación</i> Miembros especialistas o expertos, la tarea demanda destrezas especializadas, vida del equipo relativamente larga en algunas ocasiones.	<i>Baja integración</i> Proyecto marcado internamente con momento de finalización, poca sincronización dentro de la organización, la tarea requiere mucha comunicación externa.	Los ciclos de trabajo difieren normalmente con cada nuevo proyecto, un ciclo puede ser la propia vida del equipo.	Planes, diseños, investigaciones, presentaciones, prototipos, informes y hallazgos.
<i>Acción/negociación</i> Equipos deportivos, grupos de entretenimiento o espectáculos, expediciones, equipos de negociación, equipos de cirugía, tripulaciones de vuelo.	<i>Alta diferenciación</i> Miembros expertos o especialistas exclusivos, formación especializada y destrezas especiales para realizar el trabajo, vida del equipo a veces amplia.	<i>Alta integración</i> Trabajo sincronizado bastante cerca con unidades de apoyo que se encuentran dentro de la organización.	Proceso de trabajo corto, a menudo repetido bajo nuevas condiciones, demanda amplia formación y/o preparación.	Misiones de combate, expediciones, contratos, pleitos o litigios, conciertos, operaciones quirúrgicas, competiciones.

Fuente: Sundstrom, De Meuse y Futrell (1990: 125).

El primero de los criterios, la *integración externa*, representa la forma en que un equipo encaja dentro de una organización y se relaciona con ella para realizar su trabajo. La necesidad de coordinación con los agentes externos está relacionada con el ciclo de trabajo del equipo. Como se muestra en la tabla 1, los equipos que presentan altos niveles de integración externa tienden a repetir sus ciclos de trabajo. Los equipos con menos sincronización externa se caracterizan porque realizan ciclos de trabajo únicos que abarcan largos períodos de tiempo, dando lugar a un único tipo de producto.

La *diferenciación*, por el contrario, tiene que ver con el grado de especialización, de independencia o de autonomía del equipo con respecto a otras unidades de trabajo. Un equipo puede diferenciarse del resto a través de la exclusividad de sus miembros, el tipo de trabajo que tiene, el ciclo de vida o el acceso exclusivo a destrezas.

Un equipo puede tener alta integración externa y baja diferenciación, baja integración y alta diferenciación o ambas cosas a la vez. En este último caso, el equipo tendrá dos tipos de ciclos de trabajo: uno breve, con resultados repetidos que requieren de sincronización con el personal o los competidores, y otro más largo, de preparación independiente.

Cohen y Bailey (1997) también identifican cuatro grandes categorías de equipos, a las que llaman: equipos de trabajo, equipos paralelos, equipos de proyecto y equipos de dirección. Los equipos de trabajo engloban a los equipos de producción y servicios y a algunos de los grupos de acción y negociación definidos por Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990). Los equipos paralelos y los de proyecto son, respectivamente, los de consejo e implicación y los de proyecto y desarrollo más el resto de equipos de acción y negociación, con algunas diferencias como la inclusión de las fuerzas de la tarea (*task forces*), o bien dentro de la categoría de equipos de proyecto y desarrollo o bien, dentro de la de equipos paralelos. Finalmente, los equipos de dirección, aunque se reconocen en la primera clasificación, los autores no supieron encajarlos dentro de ella (tabla 2). En la segunda clasificación son descritos y definidos ampliamente.

En líneas generales, las características y tipos de equipo que incluyen todas las categorías mencionadas son las siguientes:

1. Equipos de trabajo o de producción y servicios

Utilizan la tecnología para realizar productos y prestar servicios. Se pueden dedicar al ensamblaje, al mantenimiento, a la construcción, a la minería o a las ventas, entre otras cosas. Están compuestos por empleados de primera línea u ope-

TABLA 2
Relaciones entre la tipología de Sundstrom, De Meuse y Futrell y la de Cohen y Bailey

COHEN Y BAILEY (1997)	
	Equipos de trabajo Equipos paralelos Equipos de proyecto Equipos de dirección
Equipos de producción y servicios	Equipos de trabajo tradicionales (ej.: equipos de ensamblaje, de producción, cuadrillas de de mineros) y equipos autogestionados (ej.: equipos de telecomunicaciones, procesamiento de minerales, grupos de ingeniería o equipos de enfermeras)
Equipos de consejo e implicación	Círculos de calidad
Equipos de proyecto y desarrollo	Fuerzas de la tarea (<i>Task forces</i>) Grupos de investigación, de planificación y equipos de desarrollo
Equipos de	Equipos deportivos, grupos militares, equipos médicos Tripulaciones de vuelo, equipos de cirugía
—	Equipos de dirección tradicionales y equipos de alta dirección

Fuente: Elaboración propia.

rativos, bastante especializados, con una alta permanencia en el equipo y que trabajan juntos a tiempo completo, aunque en algunos períodos no sea así. Normalmente, estos equipos son dirigidos por supervisores que toman la mayoría de las decisiones sobre lo que se hace, cómo se hace y quién lo hace. Son ejemplos los equipos de policía, los grupos de servicios financieros, los grupos militares, los grupos de vendedores, las cuadrillas de mineros, los equipos de auditoría, los equipos de tratamiento psiquiátrico, los equipos de mantenimiento o los médicos.

Sin embargo, en algunas ocasiones, a estos grupos se les da cierta capacidad para decidir y elegir a sus líderes y de dividir sus tareas, aunque se les fijen los objetivos a alcanzar. En estos casos, los grupos son denominados autogestionados.

Los equipos autogestionados están formados por empleados que realizan trabajos altamente relacionados o dependientes, a los que se les da una gran autoridad y responsabilidad para resolver muchos aspectos de los mismos, tales como planificar, estructurar, asignar tareas y tomar decisiones con consecuencias económicas (Neck y Manz, 1994; Guzzo y Dickson, 1996; Robbins, 1998). Además, sus miembros poseen una alta variedad de destrezas relevantes que se requieren para realizar las tareas, que, a su vez, suelen ser no rutinarias, con un alto grado de incertidumbre y que suelen representar una pieza completa de trabajo (Pearce y Ravlin, 1987; Cohen y Ledford, 1994; Cohen, Ledford y Spreitzer, 1996; Kirkman y Shapiro, 1997). Los equipos de telecomunicaciones, los de procesamiento de minerales, los grupos de ingeniería y los equipos de enfermeras son tipos de grupos autogestionados.

2. Equipos paralelos o de consejo e implicación

Realizan funciones que la organización normal no sabe hacer. En concreto, se dedican a dar recomendaciones a los directivos superiores acerca de la forma de resolver un determinado problema, por lo que no tienen autoridad (Robbins, 1998), y a realizar actividades orientadas a la mejora del producto o servicio. Están formados por personas de la misma o de distintas unidades de trabajo en iguales o diferentes puestos que se reúnen por poco tiempo. Dentro de estos equipos podemos incluir los círculos de calidad y las fuerzas de la tarea (*task forces*).

Los círculos de calidad son equipos formados por ocho o diez miembros (empleados y supervisores) que comparten un área de responsabilidad y se reúnen regularmente para tratar los problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas (Robbins, 1998; Guzzo y Dickson, 1996). Por el contrario, las fuerzas de la tarea (*task forces*) son grupos temporales creados para resolver un problema específico, resuelto el cual

suelen ser disueltos. Por esta razón, y porque están formados por personas pertenecientes a distintas funciones, es por lo que para Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990) estos equipos pueden considerarse también de proyecto.

3. Equipos de proyecto

Tienen una duración limitada, pero larga, y sus productos son únicos. Las tareas que realizan son no repetitivas en su naturaleza y necesitan de gran cantidad de conocimiento, de juicio y de experiencia. El trabajo que un equipo de proyecto realiza debería representar una mejora incremental sobre un concepto ya existente o una nueva idea radicalmente diferente, por lo que se caracterizan por su capacidad de innovación más que de implantación. Además, otras características son que disponen de una amplia autonomía y que en ellos resulta difícil evaluar el rendimiento porque sus resultados sólo se ven a muy largo plazo, cuando el trabajo ha finalizado.

Normalmente, estos grupos están formados por personas de distintas disciplinas y unidades funcionales que utilizan su experiencia especializada para sacar adelante el proyecto. En general, son trabajadores de cuello blanco, como investigadores, ingenieros, diseñadores y programadores, que colaboran en proyectos originales. Cuando finaliza el proyecto, los miembros del equipo vuelven a sus unidades funcionales o son trasladados a otros equipos para realizar otro proyecto. La utilización de este tipo de equipos multifuncionales ahorra tiempo a las empresas que necesitan realizar múltiples actividades simultáneamente, más que secuencialmente.

Ejemplos de equipos de proyecto son los grupos de investigación, los equipos de planificación, los de desarrollo, los de cirugía y las tripulaciones de vuelo. Las tripulaciones de vuelo y los equipos de cirugía están formados por individuos que ocupan puestos de trabajo diferentes, por lo que la heterogeneidad funcional es alta, la toma de decisiones se produce de forma jerárquica o, lo que es igual, los miembros de estos equipos contribuyen con sus conocimientos a la resolución de los problemas que se pueden presentar, pero es el capitán, en el primer caso, y el cirujano jefe, en el segundo, los que toman la decisión final.

4. Equipos de dirección

Coordinan y dirigen las unidades que se encuentran bajo su jurisdicción, integrando horizontalmente subunidades interdependientes en los negocios clave. El equipo de dirección es responsable del rendimiento global de una unidad de negocio. Su autoridad procede del rango jerárquico de las personas que com-

ponen este tipo de equipos. Pueden ayudar a las empresas a lograr ventaja competitiva utilizando la experiencia conjunta, integrando esfuerzos dispares y compartiendo la responsabilidad del éxito de la empresa.

Tanto la tipología de Cohen y Bailey (1997) como la de Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990) dan lugar a varias categorías de equipos con diferentes rasgos característicos en cuanto a las tareas asignadas y a la composición. La tabla 3 recoge, a modo de síntesis, las combinaciones que de estas características se dan en los grupos. La principal conclusión que se puede extraer de esta tabla es que podemos identificar y distinguir a los grupos considerando su composición y las características de su trabajo y que ambos factores pueden ser los criterios que nos permitan ordenar a los equipos en una tipología que integre a las clasificaciones anteriores.

Precisamente utilizando este tipo de características de diseño, Nahavandi y Aranda (1994) hicieron su propia clasificación de grupos organizativos. Para ello, utilizan como criterios la complejidad de la tarea y la fluidez de los miembros del equipo. La aportación básica de estos autores fue que los cuatro tipos de equipos identificados pueden considerarse etapas en el proceso de evolución y desarrollo de los grupos. Las ideas fundamentales relacionadas con cada uno de los equipos son las que aparecen en la figura 2.

FIGURA 2
Modelo de desarrollo del equipo

COMPLEJIDAD DE LA TAREA	Alta	TIPO II OBJETIVO: resolver problemas y vender ideas. INTERÉS: externo. PROBLEMAS: falta de delegación. NIVELES: equipos de dirección. EJEMPLOS: equipos de alta dirección.	TIPO IV OBJETIVO: resolver problemas creativos y su implantación. INTERÉS: estratégico. PROBLEMAS: falta de preparación. NIVELES: todos los niveles. EJEMPLOS: equipos de base ficticia.
	Baja	TIPO I OBJETIVO: resolver problemas sencillos. INTERÉS: interno. PROBLEMAS: falta de formación. NIVELES: primer nivel de equipos de trabajo. EJEMPLOS: círculos de calidad.	TIPO III OBJETIVO: integración en la estructura y establecimiento de reglas básicas. INTERÉS: interno. PROBLEMAS: estructura de la organización. NIVELES: niveles primeros y medios. EJEMPLOS: equipos transfuncionales.

FLUIDEZ DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Fuente: Navahandi y Aranda (1994: 65).

TABLA 3
Características de diseño que permiten definir los equipos organizativos

Categorías y tipos	Composición	Características de las tareas
<i>Equipos de trabajo</i>		
<i>Tradicionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados de primera línea (operarios). - Empleados especializados. - Alta homogeneidad funcional. - Alta permanencia en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas operativas y rutinarias. - Baja incertidumbre. - Baja autonomía. - Se trabaja a tiempo completo. - Ciclos de trabajo repetidos y breves. - Trabajo marcado desde fuera. - El grupo está relacionado con otros grupos o individuos.
<i>Autogestionados</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados de primera línea (operarios). - Alta variedad de destrezas. - Alta homogeneidad funcional. - Alta permanencia en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas no rutinarias. - Alto grado de incertidumbre. - Alta interdependencia de tareas. - Alta autonomía. - Realizan una pieza completa de trabajo. - Se trabaja a tiempo completo. - Ciclos de trabajo repetidos y breves. - Trabajo marcado desde fuera. - El grupo está relacionado con otros grupos o individuos.
<i>Equipos paralelos</i>		
<i>Fuerzas de la tarea (Task forces)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 7 a 9 miembros. - Empleados de distinto nivel. - Miembros de distintas unidades de trabajo (alta heterogeneidad funcional). - Baja permanencia en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas complejas relacionadas con la resolución de un problema específico. - Baja autonomía. - Se trabaja a tiempo parcial. - Vida del equipo corta. - Un único ciclo de trabajo que puede ser breve o largo. - Baja coordinación con el exterior.
<i>Círculos de calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 6 a 12 miembros. - Empleados de niveles bajos/medios. - Con similares puestos de trabajo (alta homogeneidad funcional). - Baja permanencia en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas complejas de resolución de múltiples problemas. - Baja autonomía. - Se trabaja a tiempo parcial. - Vida del equipo corta. - Un único ciclo de trabajo que puede ser breve o largo. - Baja coordinación con el exterior.

TABLA 3
Características de diseño que permiten definir los equipos organizativos
(continuación)

Categorías y tipos	Composición	Características de las tareas
Equipos de proyecto		
<i>Grupos de investigación, equipos de planificación, equipos de desarrollo, entre otros</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Empleados de nivel medio, en general, trabajadores de cuello cuello. – Miembros altamente especializados. – Pertenecientes a distintas unidades funcionales (alta heterogeneidad funcional). – Baja permanencia en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Productos únicos. – Alta complejidad de la tarea: no rutinaria, no repetitiva, alto grado de incertidumbre. – Alta autonomía a la tarea. – Se trabaja a tiempo completo. – Ciclo de trabajo largo o breve, depende del proyecto. – Trabajo marcado dentro del equipo. – Poca relación con el exterior.
<i>Tripulaciones de vuelo y equipos de cirugía</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Empleados de distintos niveles. – Miembros altamente especializados. – Alta heterogeneidad funcional. – Baja permanencia en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Productos únicos. – Alta complejidad de la tarea: no rutinaria, no repetitiva, alto grado de incertidumbre. – Alta autonomía de la tarea. – Se trabaja a tiempo completo. – Ciclo de trabajo largo o breve, depende del proyecto. – Trabajo marcado dentro del equipo. – Poca relación con el exterior.
Equipos de dirección		
<i>Equipos de dirección</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Directivos y personal de los niveles altos. – Poseen múltiples destrezas, conocimientos y habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tareas complejas: no rutinarias, no repetitivas, alto grado de incertidumbre. – Alto grado de autonomía sobre todas las decisiones. – Se trabaja a tiempo completo o parcial. – Trabajo marcado dentro del equipo. – Alta coordinación con el exterior.

Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, esta clasificación se solapa claramente con las dos anteriores en cuanto que los equipos de trabajo son los de tipo I, los paralelos son los de tipo III, los de proyecto son los de tipo IV y los de dirección los de tipo II.

4. CONCLUSIONES

Con este trabajo hemos querido aclarar lo que se entiende por grupos y equipos organizativos reales y revisar algunas clasificaciones de grupos, con el triple objetivo de: 1) identificar la gama de grupos existentes; 2) determinar el/los criterio/s para poder ordenarlos en una tipología, y 3) tratar de integrar las clasificaciones en una. Creemos que esto era necesario debido a la enorme heterogeneidad de las investigaciones anteriores, caracterizadas por utilizar equipos muy diversos en sus muestras.

Al finalizar este artículo, consideramos que grupo y equipo organizativo son prácticamente lo mismo, es decir, son los creados por una organización —por tanto, formales— con el objetivo de realizar una o más tareas, que pueden afectar a otros grupos y/o individuos organizativos y/o externos y que están compuestos por una serie de personas que son reconocidas y que se reconocen como parte de los mismos.

Por otro lado, la revisión de las clasificaciones de grupos —sobre todo, la de Sundstrom, de Meuse y Futrell (1990), la de Cohen y Bailey (1997) y la de Nahavandi y Aranda (1994)— nos ha permitido identificar la gama de grupos y, lo más importante, llegar a la conclusión de que todas ellas pueden integrarse y que los grupos pueden ordenarse utilizando dos criterios: las características de las tareas asignadas a los equipos y la composición.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDERFER (1977): «Group and intergroup relations», en J. R. HACKMAN y J. L. SUTTLE (eds.): *Improving the quality of work life*, Goodyear, Palisades, C. A.
- BOULDING, K. (1988): *Conflict and Defense*, Harper and Row, Nueva York.
- COHEN, S. G., y BAILEY, D. E. (1997): «What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite», *Journal of Management*, vol. 23, n.º 3, pp. 239-290.
- COHEN, S. G., y LEDFORD, G. E. (1994): «The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment», *Human Relations*, vol. 47, n.º 1, pp. 13-43.
- COHEN, S. G.; LEDFORD, G. E., y SPREITZER, G. M. (1996): «A predictive model of self-managing work team effectiveness», *Human Relations*, vol. 49, n.º 5, pp. 643-676.

- DUNPHY, D., y BRYANT, B. (1996): «Teams: panaceas or perceptions for improved performance», *Human Relations*, vol. 49, n.º 5, pp. 677-689.
- FRY, L. W., y SLOCUM, J. W. Jr. (1984): «Technology, structure and workgroup effectiveness: a test of a contingency model», *Academy of Management Journal*, vol. 27, n.º 2, pp. 221-246.
- GUZZO, R. A., y DICKSON, M. W. (1996): «Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness», *Annual Review of Psychology*, vol. 47, pp. 307-338.
- KATZENBACH, J. R., y SMITH, D. K. (1993): *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*, Harvard Business School Press, Boston. M. A. (Existe traducción al castellano: *Sabiduría de los equipos*, Díaz de Santos, Madrid, 1996).
- KIRKMAN, B. L., y SHAPIRO, D. L. (1997): «The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness», *Academy of Management Review*, vol. 22, n.º 3, pp. 730-757.
- KLIMOSKI, R., y MOHAMMED, S. (1994): «Team mental model: Construct of metaphor?», *Journal of Management*, vol. 20, n.º 2, pp. 403-437.
- MCGRATH, J. E. (1984): *Groups: interaction and performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.
- MCGRATH, J. E. (1986): «Studying groups at work: Ten critical needs for theory and practice», en P. S. GOODMAN (eds.): *Designing effective work groups*, pp. 362-391, Jossey-Bass, San Francisco.
- MOHRMAN, COHEN y MOHRMAN (1995): *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*, Jossey-Bass, San Francisco.
- NAHAVANDI, A., y ARANDA, E. (1994): «Restructuring teams for the re-engineered organization», *Academy of Management Executive*, vol. 8, n.º 4, pp. 58-68.
- NECK, C. P., y MANZ, C. C. (1994): «From groupthink to teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams», *Human Relations*, vol. 47, n.º 8, pp. 929-952.
- PEARCE, J. A., y RAVLIN, E. C. (1987): «The design and activation of self-regulating work groups», *Human Relations*, vol. 40, pp. 751-782.
- ROBBINS, S. P. (1998): *Fundamentos de Comportamiento Organizativo*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- SHEA, G. P., y GUZZO, R. A. (1987): «Groups as human resources», *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 5, pp. 323-356.
- SINCLAIR, A. (1992): «The tyranny of a team ideology», *Organization Studies*, vol. 13, n.º 4, pp. 611-626.
- SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K. P., y FUTRELL, D. (1990): «Work teams: Applications and effectiveness», *American Psychologist*, vol. 45, n.º 2, pp. 120-133.
- WALTON, R. E., y HACKMAN, J. R. (1986): «Groups under contrasting management strategies», en P. S. GOODMAN (eds.): *Designing effective work groups*, pp. 168-201, Jossey-Bass, San Francisco.