EL TREBALL EN EQUIP

Docència i aprenentage amb l'ajuda d'un joc de peces

Eines Docents a l'Aula
març 2010

Dr. Xavier M Triadó
Dra. Pilar Aparicio
Prof. Natalia Jaría
Prof. Amal Elasri

Universitat de Barcelona

Grup consolidat d'Innovació docent en Organització d'Empreses (GIDOE) http://www.ub.edu/gidoe

EL TREBALL EN EQUIP

Docència i aprenentage amb l'ajuda d'un joc de peces

Una metodologia docent interactiva
març 2010

Objectius

L'explicació de conceptes teòrics, que alhora són coneguts genèricament per a tothom, no són una tasca senzilla. Sobretot quan es volen sentar les bases correctes i desfer equívocs que venen provocats per la mateixa generalització del concepte, poden ser útils recursos que facin palès el que es vol explicar i que es distingueixin clarament el conceptes encertats i els equívocs. La innovació docent que es presenta té la intenció de mostrar la diferència entre el treball en grup i el treball en equip. Posa de relleu el procés pel qual es passa de treballar en grup a treballar, a mesura que ho requereix l'activitat i que s'estableixen les condicions necessàries per tal que succeeixi, en equip.

Tot aquest procés es duu a terme a través d'un joc educatiu utilitzat a l'aula, de manera que siguin els propis alumnes els qui descobreixin el significat del treball en equip.

La metodologia que suggerim en aquest document pot ser aplicable a diverses matèries, com són les d'organització, recusos humans, producció, etc.

Recursos materials recomanats

- Peces del joc de construcció "Modulmax", o en el seu defecte d'altres similars de peces de plàstic o de fusta.

- Un document bibliogràfic sintètic de suport i que serveixi com a marc conceptual. Recomanem: Triadó, X; Gallardo, E.; Cuando el trabajo en equipo no es solo un grupo de trabajo. Capital Humano nº206, p.98, Enero de 2007

- Opcionalment, es poden marcar els temps de les succesives "experiències" amb una música adequada al grup d'estudiants i al ritme de treball que es vol marcar.

El treball en equips a través del joc de construcció

Al principi de la sessió, es facilita als alumnes la publicació "Cuando el trabajo en equipo no es solo un grupo de trabajo", com a text marc a mode de suport pels estudiants. Es recomana que la lectura sigui llegida previament pels alumnes.

Seguidament se'ls demana que formin grups d'entre 3 i 4 persones, a la vegada que se'ls reparteixen 18 peces a cada grup. El context de treball acostuma a sorprendre als alumnes que els predisposa en condicions d'aprendre en un context novedós.

A partir d'aquest moment el professor s'encarrega de guiar un primer debat teòric a classe. Sobre la pissarra els hi demana als presents que aportin els seus conceptes i assenyalin les diferències entre el treball en grup i el treball en equip a nivell general. La primera intenció és obrir el debat i deixar opinar als alumnes, de manera que es pren nota de les idees comunes, sense fer cap intervenció ni judici sobre elles. Aquest debat té una durada d'uns 10-15 minuts, en funció del grup-classe.

A continuació, una vegada han participat els estudiants amb la seva aportació d'idees, s'inicia el primer joc-exercici, en el que els grups han de construir una peça molt senzilla, i per la que no cal cap tipus de col·laboracio dels altres, a no ser pel temps limitat que es deixa. Es tracta de contruir un quadrat o un cub amb les peces que s'han entregat inicialment, i replicar-lo tants cops com sigui possible pel número de peçes o per la limitació del temps. Es suggereix sel·leccionar una música que tingui una durada d'entre 50-60 segons, temps que es deixa als alumnes per muntar-los.

Imatge cortesia de Modulmax

Quan acaba el temps, cada grup ha de mostrar el treball que ha fet i el que s'observa en aquest primer contacte és que aconsegueixen formar tres cubs per grup de treball.

En aquest moment se'ls demana "tornar" a la pissara i es reflexiona sobre el primer experiment. Es pregunta als alumnes si amb aquest exercici han treballat en grup o en equip. Acostuma a haver opinions de tot, però tant se val, ja que els alumnes es troben en un primer contacte. Alguns apunten que han treballat en grup i altres que en equip. Aquest és bò per a iniciar la clarificació i diferenciació de conceptes.

Després d'una reflexió realitzada pel mateix docent, es comenten algunes de les diferències entre el treball en grup i en equip, ara ja a nivell teòric, pot fer servir conceptes de la lectura, que els alumnes comencen a integrar en un context aplicat i que han viscut. Pot ser un bon moment per explicar que els grups de treball són distribucions de persones en un o diferents grups que actuen entre sí, treballant per a un propòsit comú, per intentar solucionar un mateix problema des de punts de vista complementaris.

Tabla 1> Características clave de Grupo de Trabajo y Equipo

	Grupo de trabajo	Equipo
Liderazgo	Líder claramente definido: el jefe.	Liderazgo compartido
Objetivo	Los miembros persiguen finalidades propias. El objetivo fijado por la organización o por el líder, es secundario.	Específico y generado por él mismo, normalmente en concordancia con los objetivos de la organización.
Tareas	Individuales	Interdependientes
Output (resultado)	Fruto del trabajo individual	Resultado del trabajo colectivo
Efectividad y/o Eficacia	Medida de forma individual	Medida directamente por los resultados del trabajo colectivo
Sinergia	Neutral (a veces negativa)	Positiva
Responsabilidad	Individual	Individual y mutua
Habilidades	Aleatorias y variadas	Complementarias
Reuniones	Se sostienen por largos periodos de tiempo, se manejan eficientemente.	Se fomentan las discusiones abiertas y la resolución activa de problemas
Decisiones	Normalmente el líder o la organización son los que dicen qué se debe hacer. El resto del grupo discute sobre esto, deciden cómo hacerlo.	Un problema es responsabilidad del equipo y se espera que todos participen. Discuten, deciden y hacen el trabajo real juntos.
Conflictos entre miembros	"Se barre bajo la alfombra" o se hace caso omiso de él. Por tanto, persiste hasta que se hace ingobernable.	Se hace un esfuerzo consciente para mediar en el conflicto antes de que se vuelva destructivo. Se admite que existen diferencias individuales y de perspectiva por lo que se prestan atención a las mismas.

Una de les característiques dels grups de treball és que disposen d'un líder, que pren tota la responsabilitat, així com que l'eficiència del grup està basada en el treball de cada individu, obtenint com a resultat final el treball individual agregat. També pot ser un bon moment per a criticar la taula adjunta i reflexionar sobre els punts que l'integren.

En referència al treball en equips, es tracta d'un tipus especial de grup. Els membres que formen els equips tenen habilitats complementàries i estan compromesos amb un propòsit comú.

Després d'aquest primer exercici s'incrementa el grau de complexitat de l'activitat. Es proposa als mateixos grups que treballin una segona figura més complexa, ara en forma de pilota, que han de muntar amb les mateixes peces.

Imatge cortesia de Modulmax

El professor supervisa el treball de cada grup i si veu que tenen dificultats, els facilita un fulletó de Modulmax[1], perquè vegin com es pot fer una pilota, però no inmediatament, ja que primer se'ls deixa treballar per ells mateixos.

Aquesta vegada se'ls posa una música amb una durada superior a l'anterior, de 2 minuts, temps que disposen per muntar la figura i tinguin temps per a debatre les possibilitats, equivocar-se i esmenar els errors.

En aquest cas, com augmenta el nivell de complexitat i el procés de creació de la figura no és tant inmediat, comencen a treballar més conjuntament, possiblement més en equip. Un cop s'ha acabat el temps, torna el moment de la reflexió. El professor pregunta a la classe si s'ha treballat més en grup o en equip. Els alumnes comencen a respondre ara que han treballat més en equip que abans. El professor pot comentar, que en augmentar la complexitat de les tasques es facilita el treball en equip i s'aprofita per revisar el quadre de la pàgina 100 de la publicació. Es pot comentar un per un els apartats i es debat amb els alumnes si són veritat o no.

Arribats a aquest punt es comenten les diferents condicions de clima favorable que s'han de crear, o que es poden crear, per fomentar el treball en equips.

Aquestes condicions són:

- Confiança mútua.
- Judici clement.
- Empatia activa.
- Sinceritat/ Valentia en les opinions.
- Disposició a ensenyar/ Ajudar.

Finalment, es passa a la realització de l'últim exercici. Es tracta d'un joc obert i es demana als alumnes que facin una figura més creativa. Com que el fet de tenir més fitxes incrementa la possibilitat de fer una figura més elaborada, el professor els reparteix algunes més, aproximadament fins a arribar a 40 fitxes per grup, de manera que tinguin llibertat per a dissenyar quelcom propi i siguin capaços d'explicar la figura que volen fer, ja que sinó els alumnes tendeixen a improvitzar i a no seguir un pla, cosa que els fa treballar en equip abans i després de la seva

[1] El fulletó es pot baixar a la plana web http://www.modulmax.com/

construcció. En les etapes anteriors els alumnes han après el funcionament material del joc, i ara ja es poden centrar sols en el treball en equip.

És en l'elaboració d'aquesta figura quan comencen a treballar en equip, i una vegada ha acabat el joc, el grup veu el que han fet els seus companys, i es fa que cada grup expliqui la seva figura i com l'ha elaborat.

Conclusions

Hi ha dues coses volem destacar. En primer lloc cal dir que normalment els alumnes han fet el que han pogut i per tant dona peu al professor per comentar que el treball en equip necessita d'una planificació i d'una distribució de tasques, tot i que les assumeixin tots i les comentin entre tots. Del contrari, sempre n'hi haurà uns que treballin més que d'altres.

El segon aspecte fa referència als *free-riders* que no han pogut treballar o no ho han fet, fenòmen que es pot donar en tots els grups i equips de treball. Es comenta així, les possibles solucions per tal d'anticipar-se als fets i es retorna al tema de la conveniència de la planificació.

Finalment, cal destacar set punts teòrics per acabar la sessió. Són els elements de cohesió que formen un equips:

- Actituds i objectius similars.
- Temps just.
- Aïllament.
- Amenaces.
- Dimensió del grup.
- Condicions d'ingrés.
- Recompenses.

Esperem que les experiencies ajudin als docent i siguin un suggeriment aprofitable per altres experiències i innovacions.

Per a qualsevol comentari ens podeu escriue a xtriado@ub.edu o consultar la nostra plana web http://www.ub.edu/gidoe

ANNEX

1. Una breu introducció a Modulmax

Modulmax és un joc de construcció creat per 2 germans que després d'un temps buscant una peça que els permetés construir estructures geomètriques, com poliedres o estructures espaials, sense la necessitat de peces d'unió i utilitzant el mínim nombre de peces diferentes, varen trobar que combinant una peça hexagonal i una de quadrada es podien generar una gran quantitat de formes geomètriques diferents. I d'aquí va sorgir la idea. Un joc de construcció basat en una peça única que permet crear infinitat d'estructures tridimensionals.

La novetat d'aquest sistema és la disposició assimètrica de les unions, a la vegada que ha estat dissenyat com a eina lúdica i educativa destinada a estimular la intel·ligència, l'habilitat i la creativitat.

Com funciona?

Amb únicament dos models de peça es poden construir una gran varietat de formes diferents, des de poliedres i estructures, fins a figures creatives. També permeten tancar figures 3D o mòduls, que després es poden unir a altres mòduls per fer créixer estructures de manera evolutiva. Les peces es poden unir per tots els seus costats i el seu encaix és molt precís, a més, afavoreix el desenvolupament de la motricitat fina.

Cuando el **trabajo en equipo** no es sólo un grupo de trabajo

Indagar por qué grupos de personas trabajan juntas y cómo mejorar la colaboración, sigue siendo uno de los principales temas de interés organizacional, demostrando que no es una moda efímera del management. Por este motivo, la tendencia al alza en el uso de equipos de trabajo en las organizaciones se consolida en el tiempo, en gran medida, por las potencialidades que presentan respecto al trabajo individual.

XAVIER Mª TRIADÓ y EVA GALLARDO, Universidad de Barcelona
(xtriado@ub.edu y eva.gallardo@ub.edu)

Cada día es más habitual que las empresas, tanto de servicios como industriales, se interesen por el trabajo en equipo como forma organizativa. Esto puede ser debido al enorme potencial que se le reconoce a esta manera de organizarse, especialmente en el ámbito de la innovación y desarrollo. Desde la teoría, los equipos de trabajo destacan por poseer cinco ventajas: ayudan al incremento en la productividad, a la mejora en la calidad, a la satisfacción de clientes, a la satisfacción en el trabajo y, al fortalecimiento del compromiso organizativo. Si a estas ventajas añadimos las que se derivan de la *gestión del conocimiento*, muy importantes cuando se trata del sector servicios y en empresas preocupadas por la innovación, todavía es más atractiva la organización por equipos.

Sin embargo, formar equipos no es fácil y, normalmente, conlleva un proceso que comienza por formar grupos de trabajo. En el presente trabajo nos planteamos si existen razones teóricas que justifiquen la diferenciación entre los grupos y los equipos de trabajo. Asimismo, pretendemos saber si la creación de grupos es necesaria como etapa previa a la formación de equipos y si es suficiente como forma organizativa, ya que la evidencia empírica pone de relieve que muchas organizaciones inician este camino, pero pocas llegan a formar equipos.

FICHA TÉCNICA

Autor: TRIADÓ IVERN, Xavier y GALLARDO, Eva

Título: Cuando el trabajo en equipo no es sólo un grupo de trabajo

Fuente: Capital Humano nº 206, pag. 98, Enero de 2007

Resumen: El objeto de estas líneas es realizar una reflexión sobre el trabajo en equipo y, en particular, sobre los grupos de investigación universitarios. Lejos de plantear un profundo análisis, pretende ser un artículo clarificador de conceptos considerados –al entender de los autores- como claves: ¿Qué diferencia a un grupo de trabajo de un equipo? ¿Qué entendemos por equipo de trabajo? ¿Cuáles son los elementos esenciales para la configuración y mantenimiento de un equipo? Además, el artículo profundiza en el clima organizativo de las empresas y en las vías de desarrollo concretas que aportan los equipos de trabajo.

Descriptores: Equipos de trabajo/ Grupos/ Liderazgo.

GRUPOS VS EQUIPOS

A la hora de cambiar hacia estructuras más horizontales, de mayor participación, se suelen recomendar, tanto en el lenguaje normal como en la literatura académica, promover "grupos de trabajo" o "equipos de trabajo". Estos dos conceptos se entienden como sinónimos o, cuando menos, reciben un trato similar. Habitualmente en las empresas encontramos que los directivos distribuyen a las personas en uno o varios grupos que inter-

actúen entre si, trabajando con un propósito común, para intentar solucionar un mismo problema desde puntos de vista complementarios. Es decir se intentan formar grupos de trabajo.

Estos grupos se caracterizan por tener un líder, un jefe, que frecuentemente es responsable de su formación y resultados así como de que las reuniones sean eficientes. La eficacia del grupo se basa en el trabajo de cada individuo, en base a ello se les ha seleccionado, y se les pide una responsabilidad individual a la vez que colaboración. El resultado final será fruto del trabajo individual agregado, y la efectividad se mide por la aportación individual en un contexto de ayuda y complementación de personas, por la sinergia del grupo en otros. Las personas integrantes del grupo, persiguen finalidades propias aunque poseen un objetivo fijado por la organización. ¿Podríamos hablar de *equipo*?

Katzenback y Smith (1993) apuntan que los grupos y los equipos funcionan de forma diferente. Un equipo es un tipo especial de grupo en el que los miembros tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común. Además, los equipos poseen unas características de índole colectiva, que no tienen por qué estar presentes en un grupo. liderazgo compartido, responsabilidad individual y mutua, output fruto del trabajo individual y conjunto, desempeño medido directamente por los resultados colectivos y, fomento de discusiones abiertas con plena participación de sus integrantes en la resolución activa de problemas.

Johnson y Johnson (1994) consideran también como característica diferenciadora de grupos y equipos, el reconocimiento y recompensa del desempeño que en el caso de grupos es individual; en tanto que, en el caso de equipos, estas características se darían de forma conjunta y de manera individual. Para no alargar las explicaciones, recogemos las diferencias entre grupo de trabajo y de equipo en forma de tabla y el lector puede ir contrastando los diferencias, si las hay, sobre distintos aspectos organizativos en el trabajo.

Como síntesis podemos decir que en un grupo no tiene por qué existir una coordinación global, ni una distribución de funciones, ni procuran evitarse las habilidades duplicadas. En un grupo caben metas individuales, distintas para cada miembro, aunque se procure que todas contribuyan a conseguir unos objetivos. Es más, cada individuo asume que tiene una tarea asignada y que es complementaria a la de los demás. La pregunta sigue siendo ¿basta con evitar esto para ser eficiente en la creación de equipos?

EL CLIMA ORGANIZATIVO Y EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

Tal y como se ha explicado anteriormente, para crear un equipo de trabajo no es sólo cuestión de juntar individuos que persigan una meta común, que tengan habilidades complementarias y un fuerte vínculo organizacional. La eficacia de su unión depende del contexto de su creación, de la naturaleza de sus miembros y de las tareas a realizar. En gran medida, dicha eficacia de unión, queda supeditada a un factor: el clima de trabajo

Equipo es aquel conjunto de personas, altamente cohesionadas, con habilidades complementarias y responsabilidades tanto individuales como conjuntas que trabajan hacia la consecución de un objetivo común

TABLA I> CARACTERÍSTICAS CLAVE DE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO

	Grupo de trabajo	Equipo
Liderazgo	Líder claramente definido: el jefe.	Liderazgo compartido
Objetivo	Los miembros persiguen finalidades propias. El objetivo fijado por la organización o por el líder, es secundario.	Específico y generado por él mismo, normalmente en concordancia con los objetivos de la organización.
Tareas	Individuales	Interdependientes
Output (resultado)	Fruto del trabajo individual	Resultado del trabajo colectivo
Efectividad y/o Eficacia	Medida de forma individual	Medida directamente por los resultados del trabajo colectivo
Sinergia	Neutral (a veces negativa)	Positiva
Responsabilidad	Individual	Individual y mutua
Habilidades	Aleatorias y variadas	Complementarias
Reuniones	Se sostienen por largos periodos de tiempo, se manejan eficientemente.	Se fomentan las discusiones abiertas y la resolución activa de problemas
Decisiones	Normalmente el líder o la organización son los que dicen qué se debe hacer. El resto del grupo discute sobre esto, deciden cómo hacerlo.	Un problema es responsabilidad del equipo y se espera que todos participen. Discuten, deciden y hacen el trabajo real juntos.
Conflictos entre miembros	"Se barre bajo la alfombra" o se hace caso omiso de él. Por tanto, persiste hasta que se hace ingobernable.	Se hace un esfuerzo consciente para mediar en el conflicto antes de que se vuelva destructivo. Se admite que existen diferencias individuales y de perspectiva por lo que se prestan atención a las mismas.

FUENTE > U. Barcelona, 2006

Para que exista un clima favorable para el trabajo en equipo (Bonache et al., 2005) deben estar presentes cinco condiciones:

• En primer lugar la *confianza mutua*. La creencia de que los demás miembros tienen la suficiente capacidad de entender y retener, como para asimilar y aplicar el nuevo conocimiento que se les esté transmitiendo.

• La segunda condición es la *empatía activa*. Es ponerse en el lugar del otro, entendiendo "emocionalmente" su situación particular, sus intereses, su nivel de habilidades, sus historias de éxito y fracaso y sus oportunidades y problemas futuros.

• El *juicio clemente*, en tercer lugar, supone ofrecer juicios y opiniones sobre las actuaciones o ideas del resto de los miembros del grupo, tomando en consideración aspectos como el contexto de la acción u opinión, las circunstancias personales del implicado, su estado psicológico, etc.

• Los miembros del equipo deberán ser *valientes* al exponer sus opiniones, no importa lo que piensen los demás, pues las opiniones fundamentadas se aceptarán. Todos los miembros de un equipo, desde la formación del mismo, asumen que pueden estar en desacuerdo con algo que haya hecho o propuesto otro miembro, pero nunca trasladarán esa desaprobación hacia esa otra persona.

• Por último es necesario tener acceso a la *ayuda*. Los distintos miembros han de estar dispuestos a compartir sus conocimientos con los demás. Ésta falta de disposición puede ser uno de los problemas fundamentales de las organizaciones a la hora de trabajar en equipo, y puede justificarse por el miedo a perder la posición de poder o privilegio asociado a la posesión en exclusiva de cierto conocimiento.

Parece que el clima organizativo es uno de los elementos que marcan la diferencia entre equipos y grupos de trabajo. Quizá por ello muchas de empresas consideran que están formando equipos y lo único que hacen es crear y fomentar grupos de trabajo. Para permitir el paso a equipos es necesario modificar no sólo la organización, sino el clima, y con ello la cultura de la empresa.

FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Los sistemas de recompensa son uno de los medios por los que la organización envía mensajes de como piensa que deben comportarse sus trabajadores. Se señala lo que realmente se considera importante, "se prima", e induce el comportamiento de los in-

dividuos. Si el sistema de recompensas premia a cada individuo el mensaje transmitido es "haz bien tu trabajo", si por el contrario es colectivo el mensaje podría ser "coordinaros para lograr lo propuesto".

Si los directivos quieren que la gente trabaje en equipo deberán establecer unas metas de desempeño y premiar a la gente por pertenecer a un equipo. Si las recompensas son individuales deberán tener presente el significado de las mismas: premian a los individuos que producen, no a los que comparten. En otras palabras, un individuo asciende si es mejor que los otros, por lo que las personas sujetas a este tipo de remuneración consideran que compartir y difundir conocimiento les supone un alto coste, comportamiento opuesto al necesario en los equipos. Aquí podemos remarcar otra diferencia entre grupo y el equipo: el trabajo en grupo es compatible con recompensas personales mientras que en equipo es muy difícil distinguirlo.

Siguiendo este razonamiento podríamos pensar que no se deben dar incentivos individuales en equipos sin embargo, un estudio reciente (Beersma, et al., 2003) ha probado que si es posible, siempre y cuando, se tengan presente la tarea a realizar y la composición del equipo. Es importante tener presente que si una persona no es capaz de asimilar los incentivos individuales dentro de un marco de equipo no debería participar de este tipo de remuneración. Es más, si existen estos incentivos individuales deberían estar contemplados en las normas del equipo de tal forma que una persona cuando acepte formar parte del mismo sea consciente de cómo se premiará su esfuerzo, siempre en beneficio del equipo. Se trata de disminuir el coste de compartir o, de manera equivalente, incrementar el beneficio asociado a ese comportamiento. En esta dirección los incentivos de grupo, los sistemas de promoción que promuevan a los individuos más colaboradores y los sistemas de evaluación 360 grados son prácticas que ayudan a crear el clima adecuado para la transferencia y creación de conocimiento propio de un equipo.

Un equipo no se forma de la noche a la mañana sino que conlleva una evolución y adaptación a las normas y características definitorias del mismo. La pieza clave de este proceso es el líder cuya función varía a lo largo de este desarrollo. Será él quién proporcione unas normas claras de equipo que, tras debatirlas, serán aceptadas por todos los miembros. Pero también será el encargado de velar por el desempeño individual pues el global está directamente relacionado con el individual. El principal objetivo del líder de equipo será lograr el sostenimiento del fin común, manteniendo unidas y ordenadas las aportaciones de las personas integrantes. Su verdadera función es la de servir de modelo para sus colaboradores, compartiendo abiertamente su conocimiento, poniéndose en el lugar de los demás, proporcionando informaciones y exhibiendo todas aquellas actitudes y comportamientos que mantengan el clima deseado

EXPERIENCIAS EN LA UNIVERSIDAD

Uno de los motivos por los que nos pusimos a investigar los equipos de trabajo lo encontramos en nuestra propia organización: la Universidad. Dentro de cada departamento de las diferentes facultades encontraremos grupos de investigación a los cuales están adscritos diferentes profesores del mismo. Podemos incluso encontrar dentro de una misma área de conocimiento diversos grupos -como es nuestro caso-.

No deja de ser sorprendente que unas personas que son juzgadas y valoradas por su "currículo personal" y su preparación individual –competitiva, para destacar sobre sus compañeros y lograr progresar en su carrera profesional- deben trabajar en grupo. ¿Qué puede justificar esta unión de tendencias opuestas? Dicho de otro modo, ¿por qué motivo tienen que trabajar los profesores universitarios en grupo, cuando toda su profesión se basa en progresos individuales? Bajo estas circunstancias, ¿interesa trabajar en *equipo*?

Los grupos de investigación que promueve la institución universitaria se caracterizan porque cada uno de los profesores que los forman persigue sus propias finalidades, el output (producción científica) es fruto del trabajo individual así como también lo es la medición de la eficacia o efectividad. Además, la pertenencia a un grupo u otro de investigación es por afinidad y por necesidad de currículum, pero en ningún momento se considera la complementariedad de las

habilidades de los miembros. Asimismo, a sabiendas de la estructura burocrática que aún hoy rige las instituciones universitarias podemos decir que lo más normal es encontrar jefes o directores en los grupos de investigación –personas con altos cargos académicos que toman decisiones y comunican lo que se debe hacer o no-.

Todo lo explicado hasta el momento concuerda con los elementos definitorios de un grupo de trabajo. Pero, quizás sea la medición individual de la efectividad y/o eficacia (los investigadores son juzgados y valorados por su progreso individual), lo que condiciona en gran medida el funcionamiento de estos grupos de investigación, siendo probablemente un fuerte obstáculo para ser calificados "a priori" de equipos. Es más, cada uno de los miembros tiene claro su objetivo particular: conseguir como se suele decir coloquialmente, "líneas de currículum" y, cuántas más, mejor. ¿Interesa al profesorado crear equipos?

En la universidad es común hablar de los grupos de investigación. En este artículo, la palabra *grupos* cobra pleno sentido pues cumplen todos los requisitos teóricos. Ahora bien, ¿hay algún equipo? ¿Interesan? ¿Cómo pueden funcionar con todos los condicionantes de entorno? A estas preguntas, les estamos intentando dar solución actualmente pues una de nuestras líneas de investigación.

COROLARIO

Este artículo se iniciaba con la exposición de las características diferenciadoras de equipos y grupos pero no hemos aportado una definición. Consideramos *equipo* a aquel "conjunto de personas, altamente cohesionadas, con habilidades complementarias y responsabilidades tanto individuales como conjuntas que trabajan hacia la consecución de un objetivo común". En efecto, si los conocimientos de los integrantes del equipo son diversos y complementarios, si son relevantes para los compañeros y transferidos de unos individuos a otros, se producirá una sinergia que dará lugar a un nuevo conocimiento de nivel superior, definido ahora como *conocimiento del grupo*, como sugirió Lazear (1998). Y, es que en los equipos se observa un componente social además del laboral.

No obstante la naturaleza de las personas integrantes es condición necesaria pero no suficiente para la formación de un equipo de trabajo. Las tareas a realizar, el clima de trabajo y, sobretodo, el trabajo del líder son los elementos clave para garantizar la eficacia de su unión. ¿Podrán los grupos llegar a ser equipos? Es cierto que la formación de un grupo ya es un paso hacia la colaboración y el enriquecimiento, pero el paso final llegará con la formación de equipos. El reto está ahí.

BIBLIOGRAFÍA

BEERSMA, B., HOLLENBECK, J. R., HUMPHREY, S. E., MOON, H., CONLON, D. E., y ILGEN, D. R. (2003): "Cooperation, competition, and team performance: Towards a contingency approach", Academy of Management Journal, Vol. 46, pp. 572–590.

BONACHE, J. y ZÁRRAGA, C. (2005): "The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams", Organization Studies, Vol. 26 (5), pp. 661–681.

CABRERA, E. F. y BONACHE, J. (1999): "An expert HR system for aligning organizational culture and strategy", Human Resource Planning, núm. 22 (1), pp. 51-60.

JOHNSON, D.W. y JOHNSON, F.P., 1994, "Joining together: group theory and group skills", 5ª ed., Allyn and Bacon.

KATZENBACH, J.R. y SMITH, D.K., 1993, "The wisdom of teams: Creating the high-performance organization", Harvard Business School Press, Mass.

LAWLER, E. E.; Mol IRMAN, S. A. y LEDFORD, G. (1995). "Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management: Practice and results in Fortune 1000 companies", Jossey Bass, San Francisco.

LAZEAR, E. P. (1998). "Personnel Economics for Managers." Jonh Wiley & Sons, Inc, Nueva York.

ROBBINS, S.P. y COULTER, M. (2005): "Administración", 8ª edición, Pearson Educación, México.

TRIADÓ, X. M.; GALLARDO, E. APARICIO, P (2005). "Identificación de las características de los grupos de investigación de la Universitat de Barcelona. Un paso hacia el análisis de la eficacia de investigar en grupo." Actas del XXV congreso de la Asociación Española de Economía de la Empresa, pp. 333 – 341.

VON KROGH, G. (1998): "Care in knowledge creation", California Management Review, núm. 40 (3), pp. 133-153.