



2. La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo

[Effective Communication: a Critical Factor in Teamwork Success]

[Comunicação eficaz: um fator crítico de sucesso no trabalho em equipe]

Nicolás Quaranta

Resumen

El objeto del trabajo fue verificar el cumplimiento empírico de la comunicación efectiva como factor crítico de éxito de los grupos de trabajo académicos. Este objetivo partió de la hipótesis de que, en caso de ser maximizados ciertos elementos, se conseguirá la sinergia positiva, además de aumentar su productividad y eficiencia.

El diseño de investigación involucró una revisión bibliográfica y un trabajo de campo que permitió contrastar la teoría con referencia a los hechos observados.

Como principal conclusión, se pudo observar que la comunicación efectiva (compuesta por los factores lingüísticos y paralingüísticos, la escucha empática y la cooperación) es un factor crítico para el éxito y por lo tanto, la aplicación de la información teórica contribuirá en gran medida al funcionamiento eficiente de los grupos y la tan buscada sinergia positiva.

Palabras claves

Grupos – Equipos de trabajo – Comunicación efectiva – Factores críticos del éxito

Abstract

The purpose of the work was to verify the empirical performance of effective communication as a critical factor in the success of academic work teams. This aim starts from the hypothesis that in the case of maximizing certain elements, it will allow to achieve a positive synergy, increasing their productivity and efficiency.

The design of the research involved a review of the bibliography and a field work that allowed contrasting theory with reference to the observed facts.

As main conclusion, it could be observed that effective communication (composed of linguistic and paralinguistic factors, empathetic listening, and cooperation) is a critical factor to success and, therefore, if theoretical information is applied, it will

greatly contribute to the efficient functioning of the groups, achieving the much sought-after positive synergy.

Keywords

Groups – Work teams – Effective communication – Critical success factors

Resumo

O objetivo do trabalho foi verificar o cumprimento empírico de uma comunicação efetiva como um fator crítico de sucesso dos grupos de trabalho acadêmico. Este objetivo baseou-se na hipótese de que, se determinados elementos forem maximizados, a sinergia positiva será alcançada, aumentando a produtividade e a eficiência.

O delineamento da pesquisa envolveu uma revisão bibliográfica e um trabalho de campo que permitiu contrastar a teoria com referência aos fatos observados.

Como conclusão principal, observou-se que a comunicação efetiva (composta por fatores linguísticos e para-linguísticos, a escuta empática e a cooperação) é um fator crítico para o sucesso e, portanto, o aplicar as informações teóricas, contribuirá em grande medida ao funcionamento eficiente dos grupos, alcançando a tão procurada sinergia positiva.

Palavras-chave

Grupos, equipes de trabalho, comunicação efetiva, fatores críticos de sucesso

Importancia de los equipos

Hoy en día, los equipos de trabajo han monopolizado el centro de interés de la ciencia de la administración y de las ciencias sociales, de los artículos científicos, de la bibliografía, y lo que es más importante, de la realidad organizacional en los países desarrollados y en las grandes corporaciones internacionales. Algunas evidencias de esto lo presentan los siguientes autores:

Hace varias décadas, cuando compañías como W. L. Gore, Volvo y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue tema de noticias debido a que nadie lo había hecho. Actualmente sucede lo contrario. Es la organización que no usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en los noticieros. Los equipos están en todas partes. ¿Cómo explicar la popularidad actual de los equipos? Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. La administración ha descubierto que los equipos son

más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes.¹

Diez años atrás la gente no hablaba de equipos... pero desde entonces se ha producido una revolución... El mundo está atestado de equipos. Los hay laborales, de proyectos, de apoyo al cliente, de proveedores, de planificación y de calidad. Existen equipos funcionales y multifuncionales...²

Se ha pasado de destacar a los empleados polifuncionales como el factor crítico para la supervivencia organizacional, a los equipos de trabajo. Ahora bien, debemos preguntarnos: ¿por qué se ha producido este vertiginoso cambio? En teoría, todo funciona mejor en equipo y el éxito de las organizaciones depende de ello. Esto es especialmente amplificado por el contexto actual, donde la constante del cambio, de las telecomunicaciones, de la alta especialización, de los nuevos entornos digitales, de la sobreabundancia de información y comunicación exige otros niveles de conocimiento, información y decisiones. Ahora bien, ¿cuáles son los elementos por los cuales se destaca a los equipos de trabajo en lugar del simple individuo en este contexto? Al respecto, D. Goleman menciona:

Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros... Los humanos son, primordialmente, jugadores de equipo: nuestras relaciones sociales, de una complejidad única, han sido de una ventaja crucial para la supervivencia. Nuestro talento para la cooperación, extraordinariamente sofisticado, culmina en la organización moderna.³

Hay determinados factores en la esencia de las relaciones grupales que presentan una ventaja comparativa por sobre el trabajo individual, factores que a su vez marcan la relevancia a favor de este. Algunos de ellos son los siguientes:

¹ Stephen Robbins y Timothy A. Judge, *Comportamiento organizacional* (México, DF: Pearson Educación, 2009), 322-323.

² Harvey Robbins y Michael Finley, *Por qué fallan los equipos* (Buenos Aires, AR: Granica S. A., 2014), 17.

³ Daniel Goleman, *La inteligencia emocional en la empresa* (Buenos Aires, AR: Ediciones Buenos Aires, 2007), 246-247.

1. **Toma de decisiones y resolución de problemas.** Fundamentada en el conocimiento, la experiencia, los puntos de vista disímiles y las habilidades de varias personas en lugar de las de una sola.
2. **Desarrollo de habilidades interpersonales.** Aprendizaje no solo de conocimientos teóricos, sino además, del saber hacer, del manejo de sentimientos y habilidades necesarias para relacionarse con otros, como la comunicación, la escucha empática, etcétera.
3. **Ámbito ideal.** Lo es para despertar la motivación, la flexibilidad y la creatividad de los miembros.
4. **La sinergia positiva.** La construcción de algo catalizador de las capacidades de los individuos basado en una construcción en conjunto, mancomunada y superadora.

No obstante lo antes mencionado, es necesario destacar como contrapunto que no es tan sencillo como pareciera formar un equipo de trabajo eficiente en el cual estén presentes todos estos beneficios citados.

¿Qué es un equipo?

Como hicieramos mención, el término equipo es muy utilizado actualmente, inclusive muchas veces de manera incorrecta, por ello es importante que definamos qué entendemos por *equipo* antes de comenzar a analizar elementos vinculados con este. Y para ello, hay que diferenciarlo de un concepto que muchas veces es utilizado como sinónimo, que es el de *grupo*. Adhiero a la siguiente definición de *grupo* y de *equipo*.

Se puede apuntar, de entrada, que un grupo es una asociación de personas que busca reunirse para hablar sobre cualquier tema que sea de su interés. En cambio, un equipo de trabajo tiene como propósito común resolver problemas; está ahí para resolver problemas del trabajo o trabajar para resolverlos. Puntualizando, el trabajo en equipo es una modalidad operativa; es una forma de realizar las cosas. El trabajo de equipo es el resultado obtenido al trabajar en equipo. Así, el éxito del trabajo en equipo se sustenta en la claridad de metas y en la solvencia individual, en la voluntad colaborativa y en la disposición actitudinal para el trabajo. Un equipo es la suma de los esfuerzos de sus integrantes en torno a un propósito, en torno a una idea líder.⁴

⁴ A. A. Huerta, “¿Grupos o Equipos de Trabajo?”, *Contexto Educativo* 13 (noviembre 2000): 2.

Es necesario clarificar que, si bien ambos conceptos son diferentes y no pueden ser tomados como sinónimos, surge de los análisis una cierta vinculación entre ambos. Para esta investigación en especial, debe considerarse que se parte de estas conformaciones sociales generales que son los *grupos* para arribar al final, en el mejor de los casos, a una agrupación con cuerpo e identidad como lo es un *equipo de trabajo*. Este proceso no es sencillo. Conlleva adquirir una identidad propia, una comunicación efectiva, una metodología de trabajo, un fin común; implica, en definitiva, haber adquirido ciertos factores críticos que marcan la diferencia y hacen posible desarrollar sinergia positiva.

Ahora bien, se hace necesario profundizar en el concepto de *grupo de trabajo académico* en particular, ya que es el tipo de grupo que se analizó en el trabajo de campo. Este concepto presenta algunas particularidades a la definición anteriormente desarrollada. Tomemos en consideración estas características distintivas:

Grupo de trabajo académico: Bany y Jonson (1970, pp 33-45) definen al grupo de clase como: un conglomerado de personas en situación de interacción social. No se trata de una serie de individuos tal y como se enumera en las listas de registro de clases, sino de asociaciones de personas entre las que existe en cierta medida un toma y daca. Estos autores consideran la clase como un grupo de trabajo y le atribuye algunas características particulares:

5. La meta o la finalidad para la cual el grupo se ha reunido es aprender.
6. La participación en el grupo es obligatoria así como las metas.
7. Los miembros del grupo no pueden seleccionar el jefe, ni apelar en cuanto a la jefatura.
8. Otros individuos y grupos ejercen presiones e influencias que son percibidas por los participantes del grupo de clase.

Estos grupos difieren de otros en la finalidad, las tareas y la composición de sus miembros, dada la naturaleza de su propósito y la forma en que se organizan. Hay una serie de factores por considerar, de cuyo funcionamiento depende la productividad del grupo. Entre estos factores se encuentran: interacción, comunicación, cohesión, organización, normas, motivación, metas y competición.⁵

⁵ Cristina Molina Sena, María del Pilar Domingo Mateo y Mabel Starico de Accomo, *El aprendizaje dialógico y cooperativo: una práctica alternativa para abordar la experiencia educativa en el aula* (Buenos Aires, AR: Magisterio del Río de la Plata, 2005), 49-50.

Retomando, acerca de la diferencia entre *grupo* y *equipo de trabajo* podemos mencionar que en el *equipo* importa el cómo, la eficiencia y la eficacia, la sinergia, la interacción, la empatía, la comunicación eficiente, el camino y la llegada. Cuando hablamos de *equipo de trabajo*, nos referimos a algo más complejo que solo llamar por este nombre a un grupo de individualidades o juntar personas para hacer una tarea determinada. Implica la seriedad de un proceso diferente, coherente y consciente.

Según Robbins, uno de los elementos que diferencia a los grupos de los equipos es que los equipos evidencian una sinergia positiva mientras que los grupos muestran una sinergia neutral o inclusive negativa. Los equipos de trabajo se caracterizan por una sinergia positiva. A continuación, en la tabla 2.1 se expone un cuadro realizado por el autor en su libro *Comportamiento organizacional*:

Tabla 2.1. Comparación entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Metas	Se comparte información	Desempeño colectivo
Sinergia	Neutral (a veces negativa)	Positivo
Responsabilidad	Individuales	Individuales y mutuos
Habilidades	Aleatorios y variados	Complementario ⁶

Este es uno de los elementos centrales para definir a los equipos, y quizás explica el porqué de su tan mencionada importancia actual en la técnica de la administración. Ahora bien, ¿cómo definimos a la sinergia? y ¿qué vinculación tiene con el proceso de formación de equipos exitosos? El autor del libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, manifiesta lo expuesto a continuación:

¿Qué es la sinergia? Simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante... El todo es más que la suma de sus partes. Uno más uno es igual a tres o más... La esencia de la sinergia consiste

⁶ Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 324.

en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.⁷

De lo antes expuesto, podemos inferir que la sinergia positiva es la energía en la cual la relación interpersonal tiene valor, en la cual decimos que valió la pena que nos juntemos, porque lo mejor de cada uno se potenció con lo mejor de los otros para producir algo único, multiplicado y eficiente, diferente de lo que cada uno por separado podría hacer.

En síntesis, ¿por qué la sinergia es un elemento clave para diferenciar a un grupo de un equipo? Porque la sinergia positiva es el norte al cual todo grupo desea llegar, si bien no es un fin en sí mismo, ya que cada grupo se establece sus propios objetivos, pero está en la esencia de todos los grupos funcionar de una manera eficaz, ya que de lo contrario se optaría por el trabajo individual (si este fuera más productivo).

Por lo tanto, la mayoría de los grupos se crean con la finalidad de convertirse en un equipo. Estos anhelan alcanzar ese objetivo de la mejor manera posible y se reúnen porque consideran que juntos lo alcanzarán. La materialización de eso es la sinergia. El hecho de que exista una sinergia positiva implica que el grupo presenta varias virtudes, entre las cuales podemos destacar: liderazgo funcional, motivación, creatividad, diferentes roles, comunicación eficiente, entre otras características.

Algunos factores críticos del éxito de los equipos de trabajo

Teniendo en claro esta conceptualización de proceso entre grupo y equipo, y sabiendo que no todos los grupos llegan al alcanzar este estatus de equipo y a alcanzar la buscada sinergia positiva, surge como interrogante cuáles son aquellos aspectos que se presentan en los grupos de trabajo que permiten o impiden llegar a ser un equipo eficiente.

Hay mucha bibliografía que pretende establecer factores o criterios determinantes de este proceso. Entre los más destacados de la bibliografía relevada podemos mencionar a Stephen P. Robbins, en su obra

⁷ Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (Buenos Aires, AR: Paidós, 2003), 162.

Comportamiento organizacional; a Harvey Robbins, en su obra *Por qué fallan los equipos*; y a William Fawcett Hill, en su obra *Grupos de aprendizaje. Guía para coordinadores y miembros de grupos de discusión*. No obstante esto, debemos comprender que todos son un intento por modelar la realidad de los grupos de trabajo y sus factores para el éxito. Estos tienen una mejor comprensión en su interrelación, es decir, se aproximan más a la realidad cuando se vinculan entre sí y se los entiende en un sentido sistémico.

De los diversos factores que figuran en los libros y las revistas de divulgación científica analizados en este trabajo, se seleccionó como factor de análisis para este trabajo a *la comunicación efectiva*. Dicha elección se debe principalmente a que, de todos los factores, es el elemento que se encontraba presente en todos los materiales y, sin lugar a dudas, es el que en la práctica se presenta con mayores dificultades. Uno de los grandes problemas de las organizaciones en la época de la telecomunicación es la escasa comunicación eficiente.

Los autores Robbins y Finles señalan de la siguiente manera la centralidad de la comunicación en las organizaciones como factor crítico para el éxito:

La lógica del malentendido: Hasta los mejores equipos sufren reveses continuos debido a simples malentendidos. Raras veces lo que pretendemos comunicar (lo que transmitimos) es exactamente lo que logramos comunicar (lo que recibe la otra persona). ¿Por qué pasa esto? En una palabra: diversidad... Nuestras historias no son iguales...

Sé que piensas que entiendes lo que has pensado que dije. Pero no sé si lo que has escuchado es lo que he querido decirte.

En nuestras organizaciones desperdiciamos miles de millones de dólares cada año por los malentendidos y ambigüedades en que todos participamos cada día. Lo peor de este increíble despilfarro es que no aprendemos nada de ello. Siempre pensamos que la culpa es del otro por haber transmitido o recibido mal el mensaje. Nosotros somos los buenos... Sin embargo, en estos clásicos problemas de comunicación no hay buenos y malos...

Tenemos que re-aprender a comunicarnos con otros reconociendo sus naturalezas diferentes y siendo sensibles a sus necesidades.⁸

Así mismo, Robbins sostiene la siguiente afirmación:

Las investigaciones indican que es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales. Debido a que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose –escribiendo, leyendo, hablando, escuchando– parece razonable concluir que una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz.⁹

Una vez establecido el factor crítico que se analizará, es importante que vayamos adquiriendo una comprensión más cabal del mismo. Para ello, definamos lo que entendemos por comunicación:

... La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción...

Necesariamente para que el proceso de comunicación exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas.

En otras palabras, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar...¹⁰

Es conveniente realizar una subpartición de lo que concebimos como “la comunicación efectiva”, a fin de poder llegar a una comprensión más profunda de esta como factor crítico para el éxito. Si bien en las bibliografías científicas relevadas se pueden destacar diversas clasificaciones para los factores involucrados, podemos observar una marcada relevancia de algunos de estos, los cuales fueron agrupados y denominados de la siguiente manera a los efectos del presente trabajo:

⁸ Robbins y Finley, *Por qué fallan los equipos*, 76-78.

⁹ Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 351.

¹⁰ Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli, *Comunicación Interna* (Buenos Aires, AR: DIRCOM, 2009), 9-10.

1. Factores lingüísticos y paralingüísticos,
2. la escucha empática, y
3. la cooperación.

Analizaremos cada uno de estos aspectos por separado para arribar a una mejor comprensión del tema.

Lingüístico y paralingüístico

Entendemos el primer concepto (lingüístico) como todo lo referido al lenguaje, las palabras y sus significados, mientras que con el segundo concepto (paralingüístico) queremos referirnos a todo aquello que hace a cómo transmitir el mensaje: el lenguaje no verbal, el tono, las posturas.

Comencemos analizando el aspecto lingüístico. Para que una comunicación sea efectiva, es fundamental que los términos que se utilicen tengan una comprensión común para los interlocutores y que los mismos estén aplicados en un contexto que permita su clara interpretación. Cuando dos personas entablan una comunicación, es clave que haya un acuerdo implícito o explícito sobre los aspectos terminológicos y conceptuales. En relación con esto, se enfatiza lo siguiente:

Roman Jakobson reelaboró el esquema matemático adaptándolo a la comunicación lingüística, para lo cual especificó que la recepción del mensaje requiere un código común y que su decodificación tiene que tener en cuenta el contexto. Para el Lingüista ruso, el acto de comunicación verbal se lleva a cabo cuando un comunicador envía un mensaje al comunicatario, articulado por un código del todo o en parte común a los hablantes, a través de un contacto o canal físico y una conexión psicológica, en un contexto de referencia.¹¹

Loa autores Gutiérrez y Gortari señalan algunas de las problemáticas más comunes vinculadas a este aspecto de la comunicación:

Suele acaecer que el contenido de la comunicación no arribe a su destino, porque hay imprecisiones en la codificación convencional o los símbolos tengan varias connotaciones, una de las cuales escoge el trasmisor o el receptor, conforme a su marco de referencia individual (la percepción de los fenómenos y de los significados es muy personal) ... a modo de ilustración basta señalar que surgen problemas

¹¹ Mariano Ure, *Filosofía de la comunicación en tiempos digitales* (Buenos Aires, AR: Bilblos, 2010), 49.

como los relativos al sentido y acepción de los significados: denotativo (término frente al objeto), estructural (en frases), contextual (sólo en función de otras palabras con las cuales está relacionado el término) y connotativo (relaciona signo, objeto y persona); las polisemias (muchos sentidos), homónimos (palabras diferentes en su origen que llegan a identificarse fonéticamente), sinónimos (conceptos con varios nombres), los valores expresivos o socio-contextuales que evocan determinadas imágenes por asociación, los cambios de sentido, deliberados o evolutivos, y los cambios de lenguaje, sucesivos o contemporáneos.¹²

Este elemento lingüístico tiende a complejizarse aún más cuando los interlocutores pertenecen a diversos “grupos”; los tales establecen lenguajes propios, comunes y se acentúan las dificultades. Un ejemplo típico es el caso de los profesionales de una determinada disciplina que vician algunos términos en función de su formación profesional dando por sentado que el resto de los interlocutores poseen la misma comprensión.

El otro aspecto para analizar es el paralingüístico. Este complementa y da un marco de significación que influye en la comunicación realizada. En muchas ocasiones, el término o el concepto es el apropiado, pero a pesar de ello existen factores que generan una distorsión por *cómo* se da el mensaje. Esto es muy común cuando consideramos el tono de voz, determinadas miradas, posturas o gestos. Es así que el aspecto lingüístico encuentra su otra faceta y su complemento en estos elementos. Robbins y Judge lo describe de la siguiente manera:

En ese sentido, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal: que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor. Se puede afirmar que todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno es accidental. ... El lenguaje corporal también se agrega a la comunicación verbal y con frecuencia la complica. Una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso y universal, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir.¹³

¹² Sergio Flores de Gortari y Emilio Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral* (México, DF: Trillas, 1977), 46-48.

¹³ Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 357.

Tanto el estudio de la comunicación como su realización efectiva se apoyan necesariamente en la significación, pues para que la comunicación tenga lugar, se necesita transmitir un mensaje elaborado a base de signos.

Escucha empática

El segundo elemento para analizar que compone lo que hemos denominado comunicación efectiva es la escucha empática. La habilidad de escuchar es, sin dudas, crucial para el proceso comunicativo, en esto de la construcción de un mensaje común, de una realidad común. No podría haber comunicación si el receptor no escuchara y no actuara en consonancia con el mensaje del receptor. Pero cuando hablamos de una escucha empática, enfatizamos el nivel más elevado de la escucha, la capacidad de tener realmente la intención de comprender al otro y su mensaje con todo lo que implica y no la mera capacidad auditiva del individuo.

Stephen Covey, en su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, plantea lo siguiente en relación con la escucha empática:

Procure primero comprender, supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas.

¡Oh, sé exactamente cómo te sientes! ¡He pasado por lo mismo! ¡Permítame que le cuente mi experiencia!

Constantemente proyectan su propia película sobre la conducta de las otras personas. Les recetan sus propios antojos a todos aquellos con los que interactúan.

La escucha Empática (palabra derivada de empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente...

... La esencia de la escucha Empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profundamente y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.¹⁴

¹⁴ Covey, *Siete hábitos*, 149-150.

Con mucha frecuencia, tendemos a no escuchar a nuestro interlocutor. Escuchamos lo que queremos escuchar, y seguimos con nuestro monólogo, interrumpimos o simplemente mientras la otra persona habla cerramos nuestros oídos para luego comentar algo sin vinculación alguna con lo expresado por el otro. No pueden existir grupos eficientes sin una escucha empática. El beneficio del trabajo en equipo no se alcanzaría sin este tipo de escucha.

Cooperación

Otro elemento clave en el proceso de comunicación efectiva es la cooperación, entendiendo por esto el interés de participar, la confianza de presentar una idea contrapuesta, el poder expresar creencias, valores, pensamientos, sentimientos, como también evitar una participación destructiva, la cual se genera con conversaciones monotemáticas, o cuya finalidad sea ganar una discusión, el aportar comentarios fuera de contexto, etcétera. Alguna referencia a esto se expresa en la siguiente cita:

No hay que perder de vista que lo que importa no es la participación por la participación en sí misma, sino el cumplimiento de un determinado objetivo. Debemos valorar la participación de la gente en la medida que favorezca dicho cumplimiento.

Además, la interacción de los participantes permite la sinergia. Este es el fenómeno por el cual la influencia mutua genera nuevos aportes que los participantes no estaban en condiciones de ofrecer, de no mediar la Interacción. Por ejemplo, dos personas pueden tener sendas (ideas) distintas para resolver un problema; pero la discusión entre ella las lleva a concebir conjuntamente una tercera idea superior a las ideas originales de cada uno.

La participación activa de la gente en el proceso que lleva a una decisión, tiende a desarrollar su motivación favorable y el compromiso de colaborar efectivamente en la implementación de la decisión. Cuanto más participativo sea el proceso de toma de decisiones más tiende a consumir tiempo. Sin embargo es posible que la falta de participación origine problemas ulteriores, y que tales problemas ocasionen pérdidas de tiempos mayores.¹⁵

La cooperación es crucial en la comunicación efectiva, ya que implica que ambas partes, emisor y receptor, tienen el verdadero deseo de una

¹⁵ Robbins, y Finley, *Por qué fallan los equipos*, 181-183.

interacción, lo cual repercute en seleccionar adecuadamente los elementos lingüísticos y paralingüísticos, como así también la real preocupación por la escucha empática. La cooperación implica que respeto y valoro a la otra persona, lo que cree, lo que opina y lo que dice. En relación con esto, S. R. Covey menciona lo siguiente:

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones preceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos. Esa persona valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad. Librados a nuestras propias experiencias, constantemente padecemos una insuficiencia de datos.¹⁶

Actualmente, nuestra cultura posee muchas características que promueven el individualismo, el egoísmo y la competitividad. Estos elementos son contrarios a factores tales como la cooperación, la participación y el consenso, elementos estos que favorecen un trabajo eficiente en equipo y sus beneficios.

Metodología

Además de esta síntesis de la revisión bibliográfica, en donde se intentó plasmar la importancia de los equipos y la comunicación efectiva como factor crítico, se realizó una investigación cualitativa-descriptiva. En relación con la muestra, se utilizó el método de muestreo no probabilístico, la cual estuvo constituida por dos grupos del primer cuatrimestre de la asignatura Taller Integrador Interdisciplinario del año 2007, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste. Los grupos fueron los n.º 1 y n.º 3, según la definición de la asignatura.

El contexto de la asignatura dio un marco óptimo para la realización del trabajo de investigación por los siguientes aspectos:

¹⁶ Covey, *Siete hábitos*, 171.

1. **Metodología de la asignatura.** Los grupos se reunían y realizaban actividad con una rigurosidad, periodicidad y metodología que no se realizan en otras asignaturas (ya que la finalidad de la asignatura es enseñar competencia para el trabajo en equipo).
2. **Presencia de tutores.** La asignatura prevé la dirección de tutores que van rotando por los grupos, a los cuales supervisan y orientan en la medida de ser necesario. Este marco contribuyó en la investigación, ya que mi presencia no representó un sesgo importante al momento de registrar los datos en los diversos métodos utilizados. Además de esto, hubo un agregado sinérgico que fue el poder intercambiar información con tutores de amplia experiencia.

Los instrumentos que se utilizaron para tomar los registros fueron los siguientes:

1. **Entrevistas activas individuales y grupales.** Se hicieron pruebas previas del formulario con sujetos de similar perfil a los de los grupos. Cada una de las entrevistas se grabó y desgrabó de manera literal para evitar subjetividades.
2. **Observación estructurada.** Se trabajó con fichas de observación, las cuales se utilizaron a lo largo de las actividades del cuatrimestre.
3. **Informes escritos confeccionados por los miembros de los grupos.** Parte de los requisitos de la asignatura era realizar un portafolio en el que quedaban registradas no solo la resolución de las diversas actividades, sino además la retroalimentación de lo que implicaba trabajar en grupo, las dificultades, los avances y otros aspectos.
4. **Retroalimentaciones de los tutores de la asignatura.** Los tutores evaluaban cada una de las reuniones de los grupos con un instrumento previamente confeccionado. Eso me permitió comparar mis registros con los suyos. Así mismo, pude exponer mis observaciones con el equipo tutor y generar un producto más completo.

Se expone a continuación una síntesis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados en el trabajo de campo, en la cual se citan algunos de los fragmentos destacados de esos instrumentos, los cuales

muestran la concordancia y la ratificación de lo expresado en revisión bibliográfica.

A los efectos de materializar una mayor rigurosidad científica, se expresan literalmente fragmentos de los registros, con el fin de plasmar elementos más objetivos y no solamente conjeturas de hechos.

*Importancia de los equipos:
análisis de resultados*

En esta sección, se destacó la importancia del trabajo en equipo por sobre el desarrollo individual. Diversos autores establecieron sus postulados por los cuales argumentaban las ventajas de uno en comparación con el otro. Asimismo, podemos observar en esta experiencia práctica, cómo los integrantes de los grupos seleccionados valorizaron con una óptica diferente el trabajo en equipo. Este (el trabajo en equipo) adquirió una nueva connotación para ellos, mucho más amplia e integradora, y se valorizó el concepto del término *equipo*. Esto lo podemos ver reflejado en una entrevista realizada a uno de los integrantes del grupo uno:

¿Cómo te sentiste en esta experiencia de trabajar en grupo?

D: La verdad es que fue un cambio, fue algo totalmente distinto a la concepción que yo tenía de trabajar en grupo... Antes no buscábamos el consenso, respetar que cada uno emita su opinión, y llegar a una solución, y, sobre todas las cosas, fundamentando cada opinión para llegar a una mejor solución. Antes, lo que aplicábamos era bueno —alguien tiraba la idea y si la mayoría estaba de acuerdo se hacía eso, pero sin consenso, sin fundamento o justificación— pero esta nueva metodología de trabajo es mucho más eficiente, más productiva.

Una afirmación similar la podemos observar en la conclusión presentada en una monografía de uno de los grupos seleccionados en la muestra:

En la presentación de este primer informe, podemos concluir que a través de los sucesivos ejercicios prácticos pudimos ir aprendiendo a trabajar en equipo, conocer lo que es un equipo y experimentar los resultados obtenidos.

Pudimos darnos cuenta de que lo que nosotros pensábamos del trabajo en equipo resultó ser algo bastante distinto a lo que verdaderamente significa... En un equipo de trabajo existen personas con experiencias y conocimientos diferentes; si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo

en un nuevo nivel de productividad. En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros.

De todo lo antes dicho, podemos observar cómo esta experiencia puntual cambió su comprensión de lo que implica el trabajo en equipo, y a partir de ella, lo valorizaron en una nueva dimensión y destacaron sus virtudes, en todos los casos. Esta se produjo, no desde una mera perspectiva teórica, sino más bien empírica.

Los integrantes de la experiencia relevada afirman que no es un proceso sencillo, sino que al contrario, presenta grandes dificultades, implica una lucha contra el yo al cambiar paradigmas muy arraigados, como la competitividad, el orgullo y la autodependencia. Sin embargo, luego de haber vivido circunstancias como la escucha empática, la cooperación, el lenguaje común, y viendo los efectos de una sinergia positiva operando en ellos los cuales produjeron transformaciones, concluyen que vale la pena el esfuerzo.

*Diferencia entre grupo y equipo:
análisis de resultados*

En el apartado “¿Qué es un equipo?” se han conceptualizado los términos *grupo* y *equipo*, y se ha destacado que la diferencia entre uno y otro parte de una connotación de punto de partida, proceso, y de una posible llegada. El grupo solo llegará a ser un equipo dependiendo del proceso que hayan transitado y de factores adquiridos.

Esta conceptualización se materializa en la experiencia realizada, poniendo de manifiesto el estado inicial del grupo, y el estado ulterior de los mismos luego de un proceso, que entre otras cosas implicó un aprendizaje en la metodología.

A través de las herramientas utilizadas para el trabajo de campo, se presenta una evolución en la mayoría de los integrantes de los diversos grupos. En la entrevista grupal realizada al grupo tres, surgió lo siguiente:

N: ¿Vieron resultados con esas técnicas que aplicaron?

G: Yo creo que se produjo una integración de todos los miembros del grupo a la hora que nos comprometimos un poco más con la tarea a realizar por cada uno.

Al principio, si teníamos que opinar acerca de algo, nos limitábamos a dar una opinión muy superficial y decidíamos lo que íbamos a tomar como consenso. Sin embargo, había cosas en las que el grupo no estaba de acuerdo y eso quedaba latente. Era como decir: pongan esto, pero no estamos comprometidos con el resultado obtenido en cada tarea. Yo creo que a medida que fueron transcurriendo las reuniones con esa metodología, al escuchar activamente al otro y profundizar algunos conocimientos que quedaban muy en el aire pudimos integrar mejor los conocimientos de cada uno.

Además, podemos observar la coherencia de lo antes expuesto, por lo manifestado por ellos en su monografía:

Con el desarrollo de la Monografía se pueden ir observando los avances positivos logrados por nuestro equipo de trabajo.

A medida que transcurrían las reuniones, nos pudimos ir conociendo y de esta manera llevar a cabo las tareas de forma cada vez más óptima.

Se puede observar también que al principio nos resultaba muy dificultoso llegar a ponernos de acuerdo sobre una determinada cuestión. Pero con el paso del tiempo y ayuda de los tutores aprendimos a consensuar, teniendo en cuenta los fundamentos que cada integrante proporcionaba para sostener un argumento, dejando de lado la votación.

En general, todos los grupos inician con una serie de dificultades que limitan un desarrollo óptimo. Esas dificultades varían de grupo en grupo, y se debe a múltiples factores, tales como los factores personales de los integrantes que lo conforman, la cantidad de miembros, sus objetivos, factores ambientales, por citar solo algunos. Ahora bien, si esas dificultades (múltiples y muy variadas) se superan, el grupo se transformará en un equipo eficiente.

De lo antes expuesto, se pudo observar esa connotación de proceso. Los grupos dejaron muy en claro las distintas dificultades que tuvieron al inicio, que hacía que fueran desorganizados e inconexos, pero luego, con la experiencia, la ayuda externa y la aplicación de metodología, en gran medida lograron superar esa situación inicial y vieron los resultados positivos que se generaron.

*Comunicación como factor crítico:
análisis de resultados*

Se ha analizado la relevancia de la comunicación como factor crítico para el éxito, así como también los elementos y aspectos generales que nos permitían tener un conocimiento general de la misma.

Si bien las “fallas” de una comunicación efectiva se manifestaban a menudo en el trabajo de campo, y esto quedaba plasmado por los diferentes medios de registros utilizados a tal fin, es más productivo mostrar la comprensión que han tenido los grupos en cuanto a la importancia de la comunicación. Dos expresiones con relación a esto son las siguientes:

N: ¿Qué elementos consideras que fueron importantes para que tu grupo funcione eficientemente?

L: Fue vital la comunicación. En nuestro grupo hay mucha comunicación, todos participamos, todos. No hay uno al que haya que decirle: haz esto porque estás medio quedado. Todos participamos; todos tenemos ganas de ponerle *pilas* al proyecto para sacarlo adelante; cada vez que uno aporta algo, todos tratamos no solo de escuchar lo que está diciendo, sino que tratamos de aportar algo más a esa idea. Yo creo que esa fue la base: la gran comunicación que tenemos entre todos.

N: ¿Qué elementos consideras entonces como importantes para que tu grupo o cualquier grupo funcione eficientemente?

C: Yo creo que son fundamentales la comunicación, la integración del grupo, el conocerse un poco más, el hecho de trabajar con continuidad. Y sí, la comunicación entendida como aprender a escuchar al otro y el creer en lo que está diciendo y no desconfiar tanto. —A mí me pasa mucho, eso de desconfiar en lo que otro dice y entonces digo... a ver... mmm, voy a ver, después busco y reafirmo o no.

Podemos analizar de lo expresado, cómo los integrantes de los grupos internalizaron la importancia de la comunicación como factor crítico para el éxito de los equipos. Cuando se les preguntó si les parecía que la comunicación era importante, la totalidad de los entrevistados contestó afirmativamente, expuso conceptos y ejemplos que materializan una verdadera convicción de lo expuesto.

La relevancia de este factor también se pudo verificar en los cambios que los grupos generaron respecto a este tema, en cómo la comunicación varió de un proceso plagado de ruidos y dificultades a un proceso mucho

más eficiente y cooperativo. Como ellos mismos expresaron, dejaron de hablar todos a la vez, dejaron de escuchar desinteresadamente, para pasar a una comunicación eficiente, constructiva, que aportaba valor a la conversación y que seguía un hilo de pensamiento.

*Lingüístico y paralingüístico:
análisis de resultados*

Este aspecto incluyó temas de significado, de denotación y connotación de términos, entre otras cosas, así también la manera en que el mensaje se ve afectado con el *cómo* (la forma de expresarlo). Todo mensaje tiene un contexto, el cual influye en la transmisión y la recepción del mismo. Entre algunos de estos, se mencionó la postura, el tono de voz, la gesticulación, las miradas.

A lo largo de las reuniones, se manifestaban las dificultades en estas áreas, desde términos que se utilizaban incorrectamente, personas que exteriorizaban comprender determinado concepto y en sus afirmaciones posteriores demostraban una confusión o incoherencia con lo antes expresado, hasta malentendidos, en los cuales todos los integrantes decían la misma idea, pero por cuestiones de actitud y de modos se prestaba a una mayor discusión.

Algunos de los comentarios al respecto se expresan en las secciones de entrevistas individuales que se exponen a continuación:

N: ¿Se dio alguna situación en la que alguien opinaba una cosa y el resto no la entendía?

G: Sí, se dio.

N: ¿Por qué crees que ocurrió?

G: Más allá de que tratemos de tener un lenguaje propio, más allá de que exista una escucha activa y de que se trate de que hable uno a la vez, en algunas ocasiones hay que entender que todos tenemos distintos pensamientos y que no todos vamos a pensar lo mismo siempre. De pronto, si vos te enfocaste sobre un aspecto particular y otro lo orientó hacia otro lado, eso dificulta interpretar lo que dice esa persona porque está hablando sobre un tema pero de un aspecto diferente, entonces, capaz que no captes desde el primer momento.

N: ¿Y cómo hicieron para superar esa situación?

G: Se le pidió que volviera a repetir, que explicara lo mismo de otra manera. Creo que en la mayoría de los casos, aunque usamos más tiempo, hicimos lo posible por entender, procuramos explicar el punto con nuestro lenguaje y por ahí coincidíamos. A veces no entendíamos hasta que una persona explicaba otra vez y tratábamos de entender, siempre tratábamos de entender. Aunque nos llevaba mucho tiempo cuando ocurrían esas cosas, siempre terminamos entendiendo.

Las dificultades aquí expresadas con relación a este aspecto crítico son solo algunas de las limitaciones. Muchas otras no se llegaron a hacer conscientes y muchas otras se pasaban por alto, ya que se consideraba que se había comprendido cabalmente. Esas limitaciones son reflejo de lo que el marco teórico menciona y se vinculan principalmente con los procesos de percepción y cognición.

A pesar de esto, las dificultades en muchos casos se fueron superando, ya que a partir de esta experiencia aprendieron a escuchar más atentamente, a preguntar, a repreguntar, a pedir un *feedback*, a parafrasear, a ejemplificar al hablar, a buscar respaldo bibliográfico, entre otros métodos para subsanar los inconvenientes en estas áreas.

Sobre todo, estas mejoras se dieron ya que los integrantes llegaron al entendimiento de que el interlocutor, es un “él” distinto del “yo” y como tal, su mensaje está cargado de todo un trasfondo que es más profundo y complejo que lo que a simple vista cargan las palabras. De allí que, luego de un proceso de trabajar en grupo por un tiempo, de aplicar las distintas metodologías, de poseer información teórica y de conocer al “otro”, ante determinadas desviaciones surge el querer comunicarse más efectivamente.

Escucha empática: análisis de resultado

En esta sección, se destacó el papel de la escucha dentro de lo que entendemos como comunicación efectiva, factor que muchas veces pasa por alto, dándole más importancia a lo que uno expresa y el modo de expresarlo, pero podemos comprobar el papel fundamental que tiene la escucha empática.

Algunas de las fallas o los errores que se producen en los grupos de trabajo académicos de alumnos se deben en gran medida a este factor, y

se pone de manifiesto el desconocimiento de la importancia de escuchar al otro. Estos errores implican pérdidas enormes en tiempo, recursos y sinergia.

Todo este aporte lo podemos observar en los siguientes fragmentos de entrevistas, tanto individuales como grupales:

N: La comunicación, ¿te pareció un elemento importante?

S: Específicamente en mi caso, destaco que mejoré mucho. Al principio, yo interrumpía mucho. Eso es algo que me hicieron ver. O por ejemplo, se estaba discutiendo un tema —y aunque yo no estaba volando— estaba pensando en otro tema y saltaba con eso, entonces me decían: todavía no estamos discutiendo esto. Por más que yo no estaba distraído desviaba la discusión y eso lo corregí mucho.

N: De acá en adelante, seguramente tendrás que relacionarte con otros grupos de trabajo. ¿Qué factores destacas de esta experiencia? ¿Qué dices que es importante para que un nuevo grupo de trabajo funcione eficientemente?

M: Más que todo, como ya lo hablamos, el tema de escuchar y valorar porque es muy importante lo que dice el otro. No hay que pensar que uno siempre tiene la razón, que por sus conocimientos teóricos su opinión vale más que lo que otro tenga por experiencia o por otras carreras, eso es fundamental. Las ganas de trabajar en equipo y de alcanzar un objetivo es algo fundamental. Es necesario plantear metas en los grupos, tratar de cumplirlas a rajatabla y plantearse objetivos cada vez más ambiciosos para que funcione mejor el grupo, la empresa que se esté asesorando o el proyecto que se esté encarando.

El aprender a escuchar empáticamente no es un proceso sencillo. Implica cambiar muchos preconceptos, pero pudimos observar grandes mejoras en los grupos, y esto se debió al conocimiento entre los integrantes, al aumento de la confianza de ellos, y a la valoración de ideas y opiniones de los demás.

Una vez superadas algunas de las dificultades de la escucha, se puede comprobar cómo los grupos funcionaron más eficientemente, sin necesidad de repetir las ideas, aclarando confusiones desde un primer momento, ahorrando tiempo y aumentando la productividad por una mayor integración de ideas y argumentos.

*Cooperar (confianza, participación activa):
análisis de resultados*

La cooperación en el sentido expuesto abarca una connotación muy amplia, la cual implica establecer un vínculo sustentado en la confianza, en la igualdad y en el respeto por el “otro”. Implica el reconocimiento de los aportes de los demás, y desarrollar la asertividad y la inteligencia emocional.

La participación activa no implica el parloteo incesante, unísono de todos a la vez, sino más bien saber escuchar, saber participar, decir lo atinente en el momento oportuno, buscando aportar aquello que construya al objetivo global del grupo.

A lo largo del trabajo de campo, se han observado grandes dificultades al respecto, yendo por los extremos, desde aquel que habla incesantemente, inclusive de temas que no hacen a la cuestión y distraen el foco de la discusión, hasta personas “ausentes” completamente que, sabiendo que el grupo caía en un error en una determinada tesitura, no emitía comentario alguno y permitía que el grupo se mantuviera en el error.

Esta participación excesiva, como también la ausencia de participación, son elementos que no solo dificultaban la sinergia positiva, sino que más bien favorecían la sinergia negativa, ya que limitaba su aporte y el aporte multiplicador que los demás podrían tener.

Algunas de las expresiones de los diferentes grupos en las entrevistas y monografías son estas:

N: Con respecto a la participación, ¿hubo algún momento en el que vos no quisiste participar?

G: No, yo soy una persona muy tímida, muy callada y por esto para mí lo que los demás decían era muy importante y pensaba que no podía introducir mis conocimientos en ese trabajo. Pero los chicos me preguntaban y me pedían que opine, y eso me ayudó muchísimo para desenvolverme y para compartir mi opinión, no solamente en mi equipo de trabajo de taller, sino en todos los ámbitos. Es como que estos chicos, mis compañeros, estimulan mis aportes.

N: Y, ¿qué ventaja destacas del trabajo en grupo?

C: Una contribución mayor por la información que podés captar de distintos lugares. Y bueno, es como que se integra todo porque hay personas que te dan

otros enfoques de algo que vos mirás desde tu punto de vista y no ves a la otra parte, entonces, así te das cuenta de un montón de cosas que contribuyen mucho más que lo que vos podías hacer sola.

Lo logrado fue muy positivo. Fuimos adquiriendo una actitud cooperativa y dejando de lado el individualismo. Las tareas fueron cumpliéndose de manera coordinada, por lo que podemos decir que desarrollamos habilidades y capacidades especiales para el desempeño de los ejercicios. Incorporamos un ambiente de trabajo armónico al permitir y promover la participación de los integrantes del equipo, aprovechando el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño. Pudimos darnos cuenta de cuán importante resulta el desarrollo de la autocritica y la crítica constructiva, el sentido de la responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos, el optimismo, la iniciativa y la autodeterminación, así como la interacción entre los integrantes.

A lo largo de los diversos comentarios, pudimos verificar distintas razones o motivos que justificaban quizás una participación defectuosa, motivos que van desde lo muy personal, que apunta a la personalidad de un sujeto, hasta factores situacionales, de la forma de constituir los grupos, o comentarios circunstanciales que afectan la posterior participación. Muchos de esos factores se vieron subsanados, a través del diálogo y del apoyo de los demás integrantes del grupo, lo cual redundó en resultados positivos para el equipo en su conjunto y su mayor efectividad.

Conclusiones

La cuestión de los grupos y los equipos es un tema que no llega a un paradigma sólido del cual sustentarse. Hay muchos puntos de vista, diversos conceptos y facetas. Todo esto indica que es un tema relativamente reciente y que está en proceso de evolución. Por este motivo, requiere de mayores investigaciones y análisis más profundos, al menos en lo que concierne a la ciencia de la administración, para poder llegar a un conocimiento consensuado.

La importancia de los equipos es real. Estos han acaparado el centro de interés en la disciplina de la administración, ya que si bien es cierto que no es tarea sencilla conseguir que un grupo se convierta en un equipo eficiente, aquellos que llegan a ese estatus logran mejorar la productividad gracias a las características intrínsecas de todo equipo: flexibilidad,

sinergia positiva, cooperación, esfuerzos unificados, iniciativa y facultad de anticiparse a los problemas, entre otras. Son los equipos de trabajo una de las estrategias para garantizar la supervivencia organizacional.

Podemos corroborar en el trabajo de campo que la comunicación efectiva, entendida según fue definida en este trabajo, es un factor crítico y decisivo para la conformación y el buen funcionamiento de los equipos de trabajo y para las buenas relaciones.

El marco teórico desarrollado expresa en gran medida lo que sucedió en el trabajo de campo realizado, no solo en lo que se refiere a los factores críticos seleccionados (de los cuales se expresó en parte la corroboración en el apartado denominado “Análisis de los resultados”), sino también en la teoría general vinculada con el tema de grupos y equipos de trabajo. De esto podemos inferir que cierta preparación teórica o información, junto con una capacitación, contribuiría a formar equipos de trabajo eficientes.

Así mismo, surge la necesidad de extender investigaciones a fin de determinar cómo mejorar la comunicación entre diversos individuos, qué técnicas o elementos permiten una comunicación efectiva. En segundo lugar, brindar capacitación a los grupos en esta área a fin de aumentar las probabilidades de un rendimiento eficiente.

Lo grupos seleccionados como muestra poseen características particulares (grupos de trabajo académicos de alumnos). Esto hace, desde luego, que el análisis realizado esté, en cierta medida, sesgado o limitado, ya que no abarca la representatividad de todos los grupos de trabajo. Inclusive dentro del universo que conforma a los grupos de trabajo académicos, la asignatura Taller Integrador Interdisciplinario presenta características peculiares, debido a que conforma un entorno óptimo para el trabajo en grupo. Además, la investigación abarcó solo un factor crítico. Este es un análisis limitado, ya que en la práctica, no se pueden aislar los factores. La relación y el conjunto de ellos es lo que en cierta medida tiene influencia en la conducta de los individuos. De ello se deriva la necesidad de realizar otros estudios que analicen los factores en su integralidad y su conjunto.

Hay paradigmas que influyen en el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se ha verificado que los individuos presentan postulados muy arraigados que tienen una vinculación con factores psicosocioculturales. Estos elementos fueron adquiridos a lo largo de su educación o formación y los tienen presentes inclusive de manera inconsciente. Estos paradigmas muchas veces chocan con principios necesarios para el buen funcionamiento en las relaciones interpersonales, tales como la confianza en el otro; el respeto, reconociendo y aceptando que la otra persona es un ser diferente; la cooperación; el poder brindarse sin temor; la asertividad; la inteligencia emocional.

En resumen, los aportes del presente trabajo son los siguientes:

1. **La valiosa síntesis teórica del tema.** Aun estando en auge, no llega a un consenso en la disciplina.
2. **La connotación de que existe un proceso entre grupo y equipo.** Sin este, un grupo no podría convertirse en equipo, con todas las implicancias que esto conlleva. Esto, revelado a partir de los aportes de autores revisados, constituye una idea que hasta el momento no había sido planteada en la bibliografía examinada de esa manera explícita.
3. **El diseño de investigación y su posterior aplicación.** Cubre de una manera adecuada la experiencia, lo que permite arribar a conclusiones muy interesantes dentro de la ciencia de la administración.
4. **El marco teórico encuentra un correlato casi exacto en la experiencia práctica realizada.** Esto implica que, al aplicar dicho conocimiento en capacitaciones adecuadas, se garantizará en gran medida la conformación de equipos eficaces.

Nicolás Quaranta
Universidad Adventista del Plata
Entre Ríos, Argentina
nicolas.quaranta@uap.edu.ar

Recibido: 23/11/2016
Aceptado: 21/9/2017